

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA
PENDIDIK DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3
MUARA FAJAR RUMBAI PEKANBARU**



Oleh

AHMAD AKRIMUL KHUSNAYAIN

NIM. 10713000320

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1432 H/2011 M**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA
PENDIDIK DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3
MUARA FAJAR RUMBAI PEKANBARU**

Skripsi
Diajukan Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Pendidikan Islam
(S.Pd.I.)



Oleh :

AHMAD AKRIMUL KHUSNAYAIN

NIM. 10713000320

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1432 H/2011 M**

PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul *Impelementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru*, yang ditulis oleh Ahmad Akrimul Khusnayain NIM. 10713000320 dapat diterima dan disetujui untuk diujikan dalam sidang monaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Pekanbaru, 13 Jumadil Akhir 1432 H
15 Juni 2011 M

Menyetujui

Ketua Jurusan
Kependidikan Islam

Pembimbing

Drs. M. Hanafi, M.Ag.

Dr. H. M. Syaifuddin, M.Ag.

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul *Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru*, yang ditulis oleh Ahmad Akrimul Khusnayain NIM. 10713000320 telah diujikan dalam sidang munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 6 Sya'ban 1432 H/8 Juli 2011 M. Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I.) pada Jurusan Kependidikan Islam.

Pekanbaru, 6 Sya'ban 1432 H
8 Juli 2011 M

Mengesahkan
Sidang Munaqasyah

Ketua

Sekretaris

Drs. Hartono, M.Pd.
Penguji I

Drs. M. Hanafi, M.Ag.
Penguji II

Dr. Zamsiswaya, M.Ag.

Nunu Mahnun, M.Pd.

Dekan
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Dr. Hj. Helmiati, M.Ag.
NIP. 19700222 199703 2 001

PENGHARGAAN

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT. yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam disampaikan kepada junjungan alam, suritauladan kita semua yakni baginda Nabi Muhammad saw dengan melafaskan *Allahumma Shalli'ala Muhammad Wa'alaali Muhammad*.

Skripsi dengan judul: ***Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumabai Pekanbaru***, merupakan karya ilmiah yang disusun oleh penulis untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Pendidikan Islam Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Dalam menyelesaikan karya tulis ini, penulis banyak mendapat dukungan dari berbagai pihak baik berupa bantuan moril maupun bantuan materi. Untuk itu tak lupa penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir selaku Rektor UIN Suska Riau beserta staf-stafnya.
2. Ibu Dr. Hj. Helmiati, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

3. Bapak Drs. M. Hanafi, M. Ag selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam yang senantiasa mempermudah dan memperlancar segala urusan para mahasiswa selama perkuliahan di UIN Suska Riau Pekanbaru.
4. Bapak Dr. H. M. Syaifuuddin, M.Ag selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan-arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini, semoga Allah SWT. Senantiasa melimpahkan mempermudah segala urusan menuju *Ridha Ilahi*.
5. Drs. Dardiri, MA dan Drs. H. M. Nur Ali, MA selaku Penasehat Akademis penulis yang telah membimbing selama perkuliahan di UIN Suska Riau Pekanbaru, Khususnya pada Jurusan Kependidikan Islam.
6. Bapak dan Ibu Para Dosen pengajar yang telah mendidik dan membantu penulis dalam menyelesaikan perkuliahan di UIN Suska Riau Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
7. Bapak Juliaris, S. Ag selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru yang telah memberikan izin melaksanakan riset, serta seluruh staf dan karyawan tata usaha yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.
8. Keluarga besar tercinta, dalam hal ini Ayahanda Imam Syafi'I dan Ibunda Siti Mathoyah yang telah mendidik, membimbing, dan membiayai saya hingga saat ini, dan ke 2 adikku tercinta Romi Husnita dan Vina Husnia, adik tersayang Yuspriantini, serta seluruh sanak saudara yang telah melimpahkan do'a serta perhatian dan dorongan yang bersifat materi

maupun spiritual sehingga dengan itu semua menjadikan penulis tetap naugan ridha Ilahi.

9. Kawan - kawan HIMMAH dan Jurusan Kependidikan Islam khususnya lokal MPI angkatan tahun 2007 serta tak ketinggalan bagi teman-teman yang selalu mendukung dan memotifasi penulis, yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu namaya.

Kepada Allah SWT jualah memohon ampun serta berdo'a, semoga jerih usaha dan perjuangan mendapat ridho-Nya sebagai amal ibadah didunia menuju surga-Nya kelak *Amin Yarobbal 'Alamin*.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kesalahan dan kurang baik dari segi isi maupun penulisannya, untuk itu sumbang kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaa dari pembaca yang budiman.

Pekanbaru, 2 Juni 2011

Penulis

AHMAD AKRIMUL KHUSNAYAIN
NIM: 10713000320

ABSTRAK

AHMAD AKRIMUL KHUSNAYAIN (2011) :

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA
PENDIDIK DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3 MUARA
FAJAR RUMBAI PEKANBARU**

Lembaga pendidikan perlu memperhatikan program pengembangan tenaga pendidik untuk membina dan memelihara tenaga pendidik dalam mengemban tugas pembelajaran dan sebagai salah satu cara untuk menghadapi tantangan pendidikan sekarang dan yang akan datang, namun kenyataan ini tidak terealisasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, program pengembangan tenaga pendidik di madrasah tersebut tidak mendapat perhatian yang serius dari kepala madrasah bahkan cenderung terabaikan, baik dari perencanaan, koordinasi, maupun penganggarannya. Pengembangan tenaga pendidik dianggap kurang penting sehingga jarang sekali mengadakan kegiatan pengembangan, kemudian guru di madrasah tersebut jarang mendapat kesempatan untuk mengikuti kegiatan seminar pendidikan, ataupun kegiatan lain seperti melakukan penelitian, berpartisipasi dalam kegiatan ilmiah, dan symposium guru.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.

Subjek penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumabai Pekanbaru, sedangkan objek penelitian ini adalah implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumabai Pekanbaru. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada 5 April – 10 Mei 2011. Teknik pengumpulan data yang dipakai yaitu: Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dengan teknik analisis deskriptif kualitatif persentase dengan rumus : $P = \frac{F}{N} \times 100\%$.

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan dan setelah dianalisa, hasil persentasenya adalah 57,95%, artinya implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumabai Pekanbaru **Kurang Terlaksana** karena berada diantara 41% - 60%.

ملخص

احمد اكرم الحسنى يين : تنفيذ هيئة ادارية نموية المدرس فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي باكن بارو

مؤسسة التربوية يحتاج الى إهتمام برنامج تنمية المدرس لبناء المدرس فى تنمية وظيفة التعلم و لوجه تحدى التربوية الحاضر والمستقبل. ولكنه غير متنفذ فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي, برنامج تنمية المدرس ليس فيه اهتمام كبير من مدير المدرسة, بل اضل منه, اما من التخطيط, و التنسيق , والتقدير. تنمية المدرس يعتد به غير مهم, حتى لا يقوم بأنشطة التنمية, ثم المدرس فى تلك المدرسة لا يجد فرصة لإتباع نشاطة ندوات التربية أو نشاطة الأخرى كما دلت عليه يقوم بلبحث, وشتراك فى نشاطة العلمية, والندوات للمدرس.

الهدف فى هذا البحث هو لمعرفة تنفيذ هيئة ادارية نموية المدرس فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي باكن بارو. ومعرفة عوامل التى تؤثر فى تنفيذ تنمية المدرس فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي باكن بارو. اما الهدف فى هذا البحث لمعرفة تنفيذ هيئة ادارية نموية المدرس فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي باكن بارو.

المجتمع فى هذا البحث هو مدير المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي باكن بارو. اما موضوع البحث هو تنفيذ هيئة ادارية نموية المدرس فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي باكن بارو. قام الباحث هذا البحث فى شهر ابريل الى مايو. الأدوات لجمع البيانات ثلاثة انواع هى الملاحظة, الوثيقة, المقابلة. يستخدم الباحث فى هذا البحث بالرموز التالية:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

اعتبارا الى نتيجة التى وجدها فى الميدان وبعد ان تحليلها, كما دلت عليه النتيجة 57,95% يعنى هو تنفيذ هيئة ادارية نموية المدرس فى المدرسة الثانوية الحكومية 3 مورا فاجر رومباي بكن بارو "غير متنفذ" لأن تكون بين 41%-60%.

ABSTRACT

AHMAD AKRIMUL KHUSNAYAIN (2011):

**THE IMPLEMENTATION OF TEACHER'S DEVELOPING
MANAGEMENT AT ISLAMIC JUNIOR HIGHT SCHOOL
COUNTRY 3 MUARA FAJAR RUMBAL PEKANBARU**

The institute education require to pay attention to program of teacher's developing management to construct and look theacher's in study holding and as one of the way to challenge to education now and to come, but this fact not form in Islamic Junior Hight School Country 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, the program of teacher's developing management in there did not get serious attention of headmaster even tend to uncaredly, either from planning, coordinating, and also budgeting. teachers development managemen assumed less important very rare to so that perform a activity of development, later then learn the the Islamic Junior Hight School seldom get opportunity to follow education seminar activity, or other is like to make a research, have participation at scientific activity, and get teacher symposium.

Target this research is to know of implementation of teacher's developing management at Islamic Junior Hight School Country 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, and to know factors influencing executing of teacher's developing management at Islamic Junior Hight School Country 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.

The subject of the research is the headmaster of Islamic Junior Hight School Country 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, and the object of the research is the implantation af teachers development managemen of Islamic Junior Hight School Country 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru. The technique of data collection are observation, interview, and documentation. The technique of data analysis is desccriptive kualitatif percentage, that formulation : $P = \frac{F}{N} \times 100\%$

Based on the data collection in the filed, the writer analysed the persentage result is 57,95% , it means that the implementation of theachers developmen management at Islamic Junior Hight School Country 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru is **Less Executed** because presentage well on between 41% - 60%.

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Penegasan Istilah	6
C. Permasalahan	7
1. Identifikasi Masalah	7
2. Batasan Masalah	8
3. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	8
1. Tujuan Penelitian	8
2. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN TEORI	10
A. Konsep Teori	10
1. Pengertian Manajemen Pengembangan	10
a. Penegertian Manajemen	10
b. Pengertian Pengebangan	16
2. Ruang Lingkup Manajemen Pengembangan	18
3. Langkah-langkah Pengembangan Tenaga Pendidik ...	19
4. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Tenaga Pendidik	24
5. Model Pengembangan Tenaga Pendidik	27
6. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Tenaga Pendidik	33
B. Penelitian Relevan	34
C. Konsep Oprasional	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Tempat Dan Waktu Penelitan	38
B. Subyek Dan Obyek Penelitian	38
C. Informen Penelitian	38
D. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Teknik Analisis Data	39

BAB IV	PENYAJIAN HASIL PENELITIAN	40
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian	40
	1. Sejarah dan Perkembangan Madrasah Tsanwiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru	40
	2. Visi	42
	3. Misi	42
	4. Tujuan	43
	5. Identitas Madrasah	44
	6. Struktur Organisasi MTs Negeri 3 Muara Fajar Rmbai Pekanbaru	45
	7. Kurikulum	45
	8. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	46
	9. Sarana Prasarana	46
	10. Data Madrasah	47
	B. Penyajian Data	47
	1. Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di MTs N 3 Muara Fajar RUmabai Pekanbaru	48
	2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru	57
	C. Analisis Data Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di Mts N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru	62
BAB V	PENUTUP	75
	A. Kesimpulan	75
	B. Saran	76
	DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

Tabel IV. 1 Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru	46
Tabel IV. 2 Keadaan Siswa MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru	47
Tabel IV. 3 Kondisi Guru MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru	47
Tabel IV. 4 Hasil Observasi I Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	49
Tabel IV. 5 Hasil Observasi II Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	50
Tabel IV. 6 Hasil Observasi III Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	51
Tabel IV. 7 Hasil Observasi IV Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	52
Tabel IV. 8 Hasil Observasi V Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	53
Tabel IV. 9 Hasil Observasi VI Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	54
Tabel IV. 10 Hasil Observasi VII Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	55
Tabel IV. 11 Hasil Observasi VIII Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	56
Tabel IV. 12 Rekapitulasi Observasi Tentang Implementasi Manajemen Tenaga Pendidik	57

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Semakin pesatnya perkembangan masyarakat, baik yang menyangkut ilmu pengetahuan dan teknologi modern maupun kehidupan beragama serta budaya masyarakat, maka pendidikan yang sedang berlangsung saat ini semakin memperoleh perhatian yang lebih besar dari semua pihak. Hal ini berangkat dari kesadaran bahwa pendidikan adalah upaya untuk membentuk manusia seutuhnya dan jelas membutuhkan waktu yang relatif lama bahkan berlangsung seumur hidup. Untuk mewujudkan dan menjadikan manusia seutuhnya perlu adanya tenaga kependidikan yang cakap dalam mengelola lembaga pendidikan dan mendesain pembelajaran sebaik mungkin.

Pengembangan tenaga pendidik adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja tenaga pendidik dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan, dan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan dalam lembaga pendidikan, seperti; keusangan pegawai, perubahan sosioteknis, dan perputaran tenaga kerja (pendidik)¹. Kegiatan pengembangan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, dimana salah satu cara untuk meningkatkan kualitas SDM adalah dengan adanya program pengembangan karyawan.

¹ T Hani Handoko. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE 1998. Hal. 117

Setiap lembaga pendidikan harus menyadari bahwa pengembangan kualitas tenaga pendidik merupakan suatu usaha terpenting, sebab dengan pengembangan itulah dapat maju dan berkembang. Tujuan pengembangan kualitas tenaga pendidik adalah untuk memperbaiki prestasi kerja tenaga pendidik dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan, perbaikan ini dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan, serta memperbaiki sikapnya terhadap tugas-tugasnya. Para tenaga pendidik yang telah memperluas kecakapan dan pengetahuan serta kemampuan kerjanya melalui program pengembangan tenaga pendidik biasanya akan memberikan hasil yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan, baik dilingkungan pendidikan maupun masyarakat.

Mengkaji secara khusus manajemen pengembangan tenaga pendidik di madrasah dalam hubungannya dengan fungsi manajemen, dapat dilihat dari implementasinya terutama dalam perencanaan, dan pelaksanaan yang masih perlu dipertanyakan. Hal ini muncul dari suatu fenomena dimana beberapa madrasah tertentu dalam kegiatan pengelolaan pengembangan tenaga pendidik belum melaksanakan prinsip-prinsip pengelolaan secara profesional, seperti perencanaan tenaga pendidik yang belum efektif, dan pengawasan ketenagaan yang belum mendapat perhatian yang cukup. Padahal tenaga pendidik yang telah dimiliki lembaga pendidikan harus diberi wahana untuk proses pengembangan yang lebih berorientasi pada pengembangan mutu dan karier

para tenaga pendidik, termasuk upaya kepala madrasah untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai status yang lebih tinggi lagi.²

Dilihat dari fungsi manajemen secara umum, maka manajemen pengembangan tenaga pendidik memerlukan lima fungsi yaitu : perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan/pelaksanaan (*actuating*), dan pengontrolan (*controlling*).³ Kelima fungsi tersebut dapat disederhanakan menjadi tiga, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, karena kelima fungsi manajemen tersebut sudah tercakup didalamnya.⁴

T. Hani Handoko mengartikan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan manajemen yang ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.⁵ Pengembangan (*development*) adalah membantu individu meningkatkan dan menumbuhkan kemampuan, sikap dan kepribadian, untuk menangani tanggung jawab untuk sekarang dan masa yang akan datang.

Oleh karena itu pengembangan tenaga pendidik dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan lingkungan, pengembangan juga harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral tenaga pendidik supaya prestasi kerjanya semakin baik dan mencapai hasil yang optimal. Sebagai contoh; para guru

² Mujammil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. Erlangga. 2007. Hal. 134

³ Husaini Usman. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 200. Hal. 44

⁴ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media. 2008. Hal. 7

⁵ T Hani Handoko, *Op. Cit.*, Hal. 104

selalu menggunakan media elektronik atau dengan media lain yang bisa menarik perhatian siswa. Namun pada kenyataannya media-media di atas belum bisa diimplementasikan karena keterbatasan pengetahuan dan kurangnya kreatifitas tenaga pendidik itu sendiri.

Sehubungan dengan itu, maka pengembangan tenaga pendidik mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik di madrasah tersebut.⁶ Hal ini sejalan dengan pendapat Abin S. Makmum (1996) dalam Udin Staefudin Saud yang mengatakan bahwa upaya pengembangan tenaga pendidik menjadi tugas pengguna jasa guru yakni satuan pendidikan yang berada dalam lingkup kewenangannya. Sebagaimana dinyatakan dalam PP No. 38 tahun 1992 pasal 30 sebagai berikut :

Pengelola satuan pendidikan (Sekolah, Perguruan, SKB, PUSDIKLAT, dsb.) bertanggung jawab atas pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan yang bekerja di satuan pendidikan yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya masing-masing.⁷

Dengan demikian, jelaslah bahwa satuan pendidikan harus memperhatikan program-program pengembangan tenaga pendidik minimal memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengembangkan dirinya sesuai dengan bidang yang diembannya.

Namun pada kenyataannya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru program pengembangan tenaga pendidik tersebut tidak mendapat perhatian yang serius dari kepala madrasah bahkan cenderung

⁶ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008. Hal. 183

⁷ Udin Staefudin Saud. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: CV. Alfabeta. 2009. Hal. 126

terabaikan, baik dari perencanaan, koordinasi, maupun penganggarannya. Pengembangan tenaga pendidik dianggap kurang penting sehingga jarang sekali mengadakan kegiatan pengembangan, kemudian guru di madrasah tersebut jarang mendapat kesempatan untuk mengikuti kegiatan seminar pendidikan, ataupun kegiatan lain seperti melakukan penelitian, berpartisipasi dalam kegiatan ilmiah, dan symposium guru. Permasalahan di atas dapat dilihat dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut :

1. Adanya guru yang kurang mampu mengoperasikan computer, seperti membuat power poin sebagai media dalam proses pembelajaran.
2. Adanya guru yang belum pernah mengikuti kegiatan diklat.
3. Adanya stagnasi jabatan pada tenaga pendidik, artinya guru tersebut memegang jabatan itu-itu saja, misalnya; bagian humas saja, dan tidak pernah memegang jabatan yang lain.
4. Tenaga pendidik cenderung pasrah terhadap umur dan keadaan yang ada di lingkungannya, beberapa guru yang sudah berumur 35/40 keatas mereka tidak mau mengikuti kegiatan-kegiatan seperti seminar apalagi melanjutkan kuliah ke S2, mereka berfikir bahwa mereka tidak perlu mengikuti kegiatan seperti itu.
5. Minimnya anggaran untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik.
6. Tidak ada anggaran untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik.
7. Tertundanya kegiatan pengembangan tenaga pendidik.

Dari gejala-gejala di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian ini, ketertarikan itu muncul ketika peneliti mengetahui adanya kekurangan

tenaga pendidik (guru) pada mata pelajaran Teknologi Informasi Komunikasi dan Kimia Fisika, padahal di sana ada tenaga pendidik yang bisa dikembangkan untuk memenuhi kekurangan itu, namun tenaga pendidik tersebut tidak diperhatikan oleh kepala madrasah itu sendiri. Akibatnya Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru minim sekali guru mata pelajaran Teknologi Informasi Komunikasi dan Kimia Fisika.

Pentingnya penelitian ini terletak pada implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik yang pada akhirnya juga dapat menciptakan siswa yang berkualitas dan memajukan madrasah itu sendiri, dan untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun yang akan datang, terutama untuk menjawab tantangan masa depan.⁸

Berkaitan dengan latar belakang di atas maka penelitian ini diberi judul **“Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru”**

B. Penegasan Istilah

Agar tidak ada kesalah pahaman dalam memahami penelitian ini maka penulis perlu menegaskan beberapa istilah sebagai berikut :

1. Implementasi adalah penerapan atau pelaksanaan.⁹ Dalam penelitian ini yang penulis maksud dengan imlementasi adalah pelaksanaan.

⁸ Sondang P. Siagian. *Op. Cit.*, Hal. 182.

⁹ Pius A Parpanto dan M. Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola. 1994. Hal. 247

2. Manajemen pengembangan adalah proses (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan) penyelenggaraan kegiatan pelatihan dan pendidikan tenaga pendidik dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada guna menciptakan tenaga pendidik yang mumpuni.
3. Tenaga Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.¹⁰ Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan tenaga pendidik adalah guru.

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Sebagaimana yang telah di paparkan pada latar belakang, bahwa persoalan pokok dalam penelitian ini adalah implemtasi manajemen pengembangan tenaga pendidik, maka pemasalahan ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.
- b. Konsep manajemen pengembangan tenaga pendidik.
- c. Faktor yang mempengaruhi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.

¹⁰ *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika. 2006. Hal. 3

- d. Ruang lingkup manajemen pengembangan tenaga pendidik.
- e. Model pengembangan tenaga pendidik.

2. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan peneliti jika dibandingkan dengan luasnya ruang lingkup permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka berdasarkan identifikasi masalah di atas selanjutnya permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, dan faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pengembangan tenaga pendidik.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka selanjutnya permasalahan ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru?
- b. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.

2. Kegunaan Penelitian

Dengan terlaksananya penelitian ini, maka temuannya diharapkan berguna untuk :

- a. Sebagai bahan acuan dalam pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik.
- b. Sebagai pengayaan khazanah teoritis dalam bidang pendidikan, khususnya yang berkenaan dengan pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik yang harus dimiliki kepala madrasah maupun calon kepala madrasah dalam rangka pelaksanaan tugas manajerialnya dan pengembangan tenaga pendidik.
- c. Sebagai pengembangan wawasan keilmuan dalam mata kuliah metode penelitian.
- d. Sebagai persyaratan guna menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Teoritis

1. Pengertian Manajemen Pengembangan

a. Pengertian Manajemen

Sebelum membahas manajemen pengembangan lebih lanjut perlu kita ketahui terlebih dulu pengertian manajemen, menurut Sondang P. Siagian:

Manajemen adalah keseluruhan proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.¹

Pengertian di atas menggambarkan adanya beberapa fungsi yang menciptakan sebuah proses kerjasama antara personil organisasi, dimana fungsi tersebut oleh G. R. Terry disebut sebagai fungsi manajemen yang terdiri dari; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), dan *Controlling* (Pengawasan).²

Perencanaan adalah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada satu priode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.³ Perencanaan juga dapat diartikan sebagai

¹ Sondang P. Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2003. Hal. 5

² Malayu S. P. Hasibua. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007. Hal. 2

³ Husaini Usman, *Op. Cit.*, Hal. 60

proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat dominan, dimana segala kegiatan manajemen pertama kali adalah diawali dengan kegiatan perencanaan, dalam perencanaan (proses penyusunan kegiatan) ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan, sasaran kegiatan, materi kegiatan, waktu pelaksanaan kegiatan, biaya kegiatan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah tujuan diadakannya kegiatan, artinya apakah kegiatan tersebut berguna dimasa mendatang atau malah tidak dipakai oleh masyarakat. Oleh sebab itu fungsi perencanaan sangat berpengaruh terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan, kegiatan akan terlaksana dan berjalan dengan baik apabila rencana yang telah ditetapkan benar-benar matang dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁴

Menurut Suharsimi Arikunto dan Nana Yuliana pengorganisasian adalah usaha bersama oleh sekelompok orang

⁴ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal. 112

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.⁵

Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penorganisasian adalah proses kerjasama antara anggota organisasi dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien (tepat guna dan tepat waktu).

Pengorganisasian merupakan penyatuan dan penghimpunan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya dalam sebuah struktur organisasi dengan cara mengintegrasikan (memadukan), mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, proses pengintegrasian inilah yang disebut dengan koordinasi. Tanpa adanya koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian tidak dapat melihat peran mereka dalam suatu organisasi. Mereka akan terbawa untuk mengikuti kepentingan-kepentingan sendiri (*ego sektoral*) dan bahkan sampai mengorbankan sasaran-sasaran organisasi yang lebih luas.

Definisi di atas menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan langkah pertama kearah pelaksanaan rencana yang telah tersusun dalam perencanaan, maka suatu hal yang logis apabila

⁵ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Op. Cit.*, Hal. 10

pengorganisasian ditempatkan sebagai fungsi kedua, mengikuti fungsi perencanaan.

Penggerakan atau pelaksanaan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi

Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, melalui berbagai arahan dan motivasi agar setiap tenaga pendidik dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan ini adalah bahwa seorang tenaga pendidik akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

- 1) Merasa yakin akan mampu mengerjakan.
- 2) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya.
- 3) Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak.
- 4) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan.
- 5) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Oleh sebab itu pelaksanaan sebisa mungkin dilaksanakan sesuai dengan perencanaan awal, tidak perlu melakukan hal-hal yang tidak ada dalam perencanaan kecuali memang itu harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar tetap dalam prosedur yang telah ditetapkan, dan tidak merubah anggaran dan menambah kegiatan lain, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan rencana awal.

Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁶ Hal ini sejalan dengan pendapat Suharsimi Arikunto bahwa pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui

⁶ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, Hal. 112

kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan.⁷

Pengawasan dilakukan dalam rangka untuk melihat tingkat pelaksanaan kerja, apakah mencapai tujuan atau belum, melihat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efesiensi penggunaan komponen organisasi, dan menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari rencana sebelumnya.

Kembali pada bahasan tentang manajemen, bahwa inti dari proses manajemen adalah melaksanakan dari empat fungsi di atas secara terus menerus tanpa harus meninggalkan salah satu fungsi, sebab empat fungsi di atas adalah fungsi minimal dari berbagai fungsi manajemen lainnya, juga merupakan fungsi paling pokok dalam manajemen. Apabila salah satu fungsi tersebut tertinggal maka proses manajemen akan cacat bahkan tidak terlaksana.

Sebagai contoh; setiap kegiatan pasti ada perencanaan, setelah perencanaan pengorganisasian atau koordinasi, kemudian penggerakan atau pelaksanaan dari rencana awal, dan dilanjutkan dengan pengawasan. Apabila perencanaan tidak ada tentu tidak akan ada pengorganisasian dan seterusnya sebab fungsi yang pertama tidak ada. Kemudian kalau perencanaan ada tetapi pengorganisasiannya tidak ada tentu pelaksanaan rencana pasti akan kacau, tidak tahu siapa-siapa yang

⁷ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Op. Cit.*, Hal. 14

memegang tanggung jawab masing-masing bagian, begitu juga fungsi yang lainnya.

b. Pengertian Pengembangan

Menurut Prof. Dr. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, S. Pd Pengembangan tenaga pendidik adalah usaha yang dijalankan untuk memajukan dan meningkatkan mutu tenaga pendidik dalam lingkungan sekolah.⁸

Pengertian ini sejalan dengan pendapat Malayu S. P. Hasibuan yang mengatakan bahwa pengembangan tenaga pendidik adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.⁹

Menurut Soekidjo Notoatmodjo pengembangan dapat diartikan melalui dua sudut pandang ; secara makro dan secara mikro. Secara makro pengembangan adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan pengertian pengembangan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.¹⁰

Pengertian di atas intinya adalah usaha meningkatkan mutu tenaga pendidik dalam rangka menghadapi dan memenuhi kebutuhan

⁸ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Op. Cit.*, Hal. 231

⁹ Malayu S. P. Hasibuan, *Op. Cit.*, Hal. 69

¹⁰ Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, Hal. 1

yang sesuai dengan jabatan, tuntutan dunia pendidikan dan lingkungan sekitar organisasi. Pengembangan merupakan salah satu cara untuk memajukan dan mengembangkan lembaga pendidikan, sebab dengan adanya tenaga pendidik yang mumpuni diharapkan menghasilkan *output* yang berkualitas dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Dalam konteks pengembangan tenaga pendidik, pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan tenaga pendidik, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian tenaga pendidik itu sendiri.¹¹

Dari pengertian manajemen dan pengertian pengembangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan tenaga pendidik adalah keseluruhan proses (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan) penyelenggaraan kegiatan pelatihan dan pendidikan tenaga pendidik dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada guna menciptakan tenaga pendidik yang mumpuni. Oleh sebab itu Manajemen pengembangan tenaga pendidik perlu mendapat perhatian yang serius dari pengelola pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagai penggerak pertama dari seluruh kegiatan manajemen di lembaga pendidikan.

Pengembangan tenaga pendidik merupakan aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi tenaga pendidik guna mencapai evektifitas

¹¹ *Ibid.*, Hal. 16

organisasi. Pengembangan tenaga pendidik dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan.¹²

2. Ruang Lingkup Manajemen Pengembangan

Pengembangan tenaga pendidik merupakan pengembangan sumber daya secara mikro (lingkup organisasi). Oleh sebab itu sesuai dengan batasan tersebut, maka ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi mencakup dua pokok kegiatan yang saling berkaitan, yaitu :

- a. Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumberdaya manusia, yang mencakup :
 - 1) Prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan.
 - 2) Tujuan dan kurikulum pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Metode dan alat bantu pendidikan dan pelatihan.
 - 4) Evaluasi pendidikan dan pelatihan.
 - 5) Institusi pengembangan sumber daya manusia.
- b. Manajemen sumber daya manusia, yang meliputi :
 - 1) Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia.
 - 2) Peranaan sumber daya manusia.
 - 3) Penarikan dan seleksi sumber daya manusia.
 - 4) Motivasi kerja dan kinerja.
 - 5) Sistem penilaian prestasi.
 - 6) Sistem pemberian kompensasi.

¹² Suwatno, dan Doni Juni Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta. 2011, Hal. 105

7) Pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja.

8) Pengembangan diri dan karier.

3. Langkah-Langkah Pengembangan Tenaga Pendidik

Agar pengembangan tenaga pendidik dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan dan tidak sia-sia, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, diantaranya adalah :

a. Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan adalah suatu analisis untuk mencari tahu masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan dimasa yang akan datang yang harus dapat dipenuhi oleh program pengembangan.¹³ Penentuan kebutuhan ini mutlak adanya dan didasarkan pada analisis yang tepat, dimana analisis kebutuhan harus mampu mendiagnosa minimal tiga hal, yaitu ; masalah-masalah yang dihadapi sekarang, dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa yang akan datang, serta mempertimbangkan keanekaragaman isu internasional.

Dalam proses analisis kebutuhan pengembangan setidaknya ada beberapa pihak yang terlibat didalamnya, yaitu; satuan lembaga pendidikan sebagai pihak yang menangani kegiatan pengembangan, para kepala bagian dari berbagai satuan kerja di lembaga pendidikan, dan para tenaga pendidik sebagai peserta kegiatan pengembangan.

¹³ Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada. 2005. Hal. 237

b. Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis pengembangan, maka berbagai sasaran ditetapkan baik itu berupa teknikal maupun yang menyangkut dengan prilaku, atau mungkin keduanya. Sasaran tersebut harus dinyatakan dengan jelas dan sekongkrit mungkin baik bagi para pelatih (tutor) ataupun peserta pengembangan. Hal ini dilakukan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan program pengembangan, dan sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti program dan metode pengembangan yang akan diikuti.

c. Penetapan isi program

Dalam penetapan isi program pengembangan harus jelas tentang materi atau program apa yang ingin dicapai, salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya mengajarkan keterampilan baru yang belum pernah dimiliki oleh tenaga pendidik, namun tidak menutup kemungkinan mengembangkan keterampilan yang sudah dimiliki, dan perubahan sikap serta prilaku dalam pelaksanaan tugas.

Kaitannya dengan penentuan isi program kegiatan pengembangan, isi program pengembangan tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) Program yang disajikan harus *up to date*.
- 2) Memberikan kontribusi pengembangan keterampilan, kebiasaan berfikir, dan disiplin berdasarkan pengetahuan.

- 3) Isi program sebaiknya memberikan sumbangan terhadap perkembangan moralitas yang esensial dan berkenaan dengan evaluasi dan pengguna kebutuhan.
- 4) Isi program mengarahkan tindakan sehari-hari dan mengarahkan pengalaman selanjutnya.¹⁴

d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Para pakar pelatihan dan pengembangan mengatakan bahwa pada dasarnya ada lima prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan, yaitu ;

- 1) Partisipasi, meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil dari partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
- 2) Repetisi, yakni pengulangan dan pembaharuan materi terhadap sesuatu yang sudah diketahui dan merupakan proses mencetak satu pola kedalam ingatan tenaga pendidik.
- 3) Relevansi, dimana pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Artinya kegiatan pengembangan tersebut dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik sekarang atau yang akan datang.

¹⁴ Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006. Hal. 70

- 4) Pengalihan, semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pengembangan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
- 5) Umpan balik, merupakan yang memberikan informasi kepada peserta mengenai progres/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak dapat mengetahui progres/kemampuan dan mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

a. Pelaksanaan program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan perhitungan atas kepentingan lembaga pendidikan dan kebutuhan para tenaga pendidik, penerapan prinsip belajar di atas dapat berbeda dalam penekanan dan kemampuannya yang pada gilirannya terlihat pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses pengembangan (dalam pengembangan).

Oleh karena itu tepat atau tidaknya suatu teknik pengajaran yang digunakan dalam pengembangan tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, pilihan dan kemampuan peserta, pilihan dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterima.

Berangkat dari pemikiran demikian, berikut teknik yang dapat dilakukan dalam program pengembangan, yaitu :

1) *On the job training*

On the job training adalah pelatihan pada tenaga pendidik untuk mempelajari bidang kerjanya sambil benar-benar mengerjakannya.

2) *Off the job training*

Off the job training adalah pelatihan yang dilakukan diluar pekerjaannya, artinya tenaga pendidik keluar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya.

b. Identifikasi manfaat

Identifikasi manfaat merupakan kegiatan dimana kepala madrasah menelaah kembali seberapa besar manfaat yang didapat setelah adanya kegiatan pengembangan tersebut, siapa yang merasakan manfaat tersebut, apakah hanya tenaga pendidik/pesert, siswa, atau masyarakat. Maka sebisa mungkin kegiatan pengembangan yang dilaksanakan memberikan manfaat yang lebih besar, bukan hanya pada tenaga pendidik itu sendiri dengan kenaikan pangkat misalnya, tetapi siswa dan sekolah diharapkan juga turut merasakan manfaat tersebut.

c. Penilaian pelaksanaan program.

Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi. Dimana proses tranformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi dua hal, yaitu :

- 1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
- 2) Perubahan perilaku yang tercermin dalam sikap, disiplin, dan etos kerja.

4. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Tenaga Pendidik

Program pengembangan dilaksanakan bukan hanya sekedar untuk melaksanakan program madrasah saja melainkan mempunyai tujuan dan manfaat tersendiri. Tujuan pengembangan tersebut adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para tenaga pendidik pada saat sekarang dan masa yang akan datang, artinya pengembangan orientasinya adalah untuk mengahapi tantangan kerja dimasa sekarang dan masa yang akan datang. Dimana peningkatan prestasi kerja saat ini dilakukan dengan kegiatan pelatihan, sedangkan peningkatan prestasi kerja saat ini dan yang akan datang dilakukan dengan kegiatan pengembangan.¹⁵

Sedangkan manfaat kegiatan pengembangan terbagi pada tiga pihak, yakni bagi lembaga pendidikan, dan tenaga pendidik atau peserta pengembangan. Bagi lembaga pendidikan :

- a. Produktivitas kerja dalam lembaga pendidikan, hal ini terjadi karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisistik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta

¹⁵ Ika Kusdyah Rachmawati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset. 2008. Hal. 110

lencarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang bulat dan utuh.

- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara kepala madrasah dan tenaga pendidik karena adanya pendelegasi wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi tenaga pendidik untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan tenaga pendidik yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan oprasional tersebut dan tidak sekedar diperintahkan oleh kepala madrasah.
- d. Meningkatkan semangat mengajar seluruh tenaga pendidik dalam lembaga pendidikan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada akhirnya memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan realisasinya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional dan yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan kesatuan dalam suasana kekeluargaan bagi para anggota organisasi.¹⁶

Bagi tenaga pendidik atau peserta kegiatan pengembangan mutu juga mempunyai manfaat tersendiri, diantaranya adalah :

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op., Cit.,* Hal. 183

- a. Membantu tenaga pendidik membuat keputusan dengan lebih baik, sebab ia telah memahami dan tahu apa yang harus dilakukan.
- b. Meningkatkan kemampuan para tenaga pendidik menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Tentunya dengan ilmu baru yang didapat dari kegiatan pengembangan.
- c. Timbulnya dorongan dalam diri tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya yakni kemampuan mengajar.
- d. Penigakatan kemampuan tenaga pendidik untuk mengatasi stres, frustasi dan konflik yang pada akhirnya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- e. Tersedianya informasi tentang berbagai program baru yang dapat dimanfaatkan oleh tenaga pendidik dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kerjanya masing-masing secara teknikal dan intelektual.
- f. Meningkatnya kepuasan kerja. Dengan kemampuan dan skill yang dimiliki tenaga pendidik dan dengan hasil yang lebih baik membuat ia merasakan kepuasan tersendiri, sehingga dapat merasakan perbedaan (peningkatan) sebelum mengikuti kegiatan pengembangan.
- g. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang. Dengan kemampuan yang dimiliki tenaga pendidik dan hasil yang baik mengundang perhatian kepala madrasah, tentunya akan mendapat pengakuan yang lebih baik dari pada sebelumnya.
- h. Makin besarnya tekad tenaga pendidik untuk lebih mandiri, sebab mempunyai rasa percaya pada diri sendiri.

- i. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru di masa depan.

5. Model Pengembangan Tenaga Pendidik

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh tenaga pendidik untuk menyesuaikan dengan perubahan, baik itu secara perorangan, kelompok, atau dalam satu sistem yang diatur oleh lembaga pendidikan. Mulyasa dalam Udin Staefudin Saud menyebutkan bahwa pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*.¹⁷ Sementara Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional (2005) menyebutkan beberapa alternative Program Pengembangan Profesionalisme Guru,¹⁸ sebagai berikut:

- a. Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru

Sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan, namun masih ada guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Oleh sebab itu program ini diperuntukkan bagi guru yang belum memiliki kualifikasi tersebut untuk mengikuti pendidikan S1 atau S2 pendidikan keguruan. Dimana program ini berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

- b. Program penyetaraan dan sertifikasi

Program ini diperuntukkan bagi guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakan pendidikannya atau bukan berasal dari program

¹⁷ Udin Staefudin Saud, *Op. Cit.*, Hal. 102

¹⁸ Udin Staefudin Saud, *Op. Cit.*, Hal. 105

pendidikan keguruan. Keadaan seperti ini terjadi karena sekolah mengalami keterbatasan atau kelebihan guru mata pelajaran tertentu. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 18 tahun 2007 Tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidikan guru. Sertifikasi ini dilakukan dengan dalam bentuk portofolio, dimana tujuan sertifikasi ini adalah untuk menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran, meningkatkan profesionalisme guru, meningkatkan proses dan hasil pendidikan, dan mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional.¹⁹

c. Program terintegrasi berbasis kompetensi

Menurut Depdiknas 2002 Program terintegrasi berbasis kompetensi adalah pengembangan ataupun pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pengembangan yang akan diberikan merupakan gabungan/integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pengembangan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi.²⁰

d. Program supervisi pendidikan

Supervisi pendidikan pada dasarnya adalah upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah. Namun persepsi kurang tepat, dimana guru menganggap bahwa tugas supervisor adalah untuk

¹⁹ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Op. Cit.*, Hal. 237

²⁰ Udin Staefudin Saud, *Op. Cit.*, Hal. 106

mencari kesalahan atau untuk mengadili guru, padahal tujuannya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Ciri utama supervisi adalah adanya perubahan yang lebih baik, dan proses belajar mengajar lebih efektif dan efisien.

e. Program pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

MGMP merupakan suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru (tenaga pendidik) mata pelajaran sejenis maupun di masing-masing madrasah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru-guru mata pelajaran. Tenaga pendidik bertugas mengimplementasikan kurikulum di kelas, dalam hal ini tenaga pendidik diuntut kerja sama yang optimal di antara para tenaga pendidik.

Dengan MGMP diharapkan akan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

f. Simposium guru

Merupakan suatu rangkaian kegiatan yang isinya adalah ceramah yang diberikan oleh dua atau lima orang pembicara dengan topik atau permasalahan terkini yang berhubungan dengan jabatan atau lingkungan organisasi.²¹ Kegiatan ini digunakan sebagai wadah untuk saling berbagi pengalaman dalam pemecahan masalah yang terjadi dalam proses pembelajaran, dan diharapkan para tenaga pendidik menyebar luaskan upaya-upaya kreatif dalam pemecahan masalah,

²¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, Hal. 45

selain itu tenaga pendidik juga dapat berkompetisi dengan menampilkan para tenaga pendidik yang berprestasi dalam berbagai bidang, seperti penggunaan metode pembelajaran, menampilkan hasil penelitian tiadakan kelas, dan penulisan karya ilmiah.²²

g. Program pelatihan

Kegiatan ini merupakan pelatihan yang mengacu pada satu aspek khusus yang sifatnya aktual dan penting untuk diketahui oleh para tenaga pendidik. Misalnya ; KTSP, CTL, Penelitian Tidakan Kelas, Penulisan Karya Ilmiah. Namun perlu diketahuai bahwa kegiatan ini tidak dapat memenuhi kebutuhan praktis dari pekerjaan tenaga pendidik, maka suatu kombinasai antara materi akademis dengan pengalaman lapangan akan sangat efektif untuk pengembangan pelatihan tradisional ini.²³

h. Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah

Kegiatan ini terlihat sangat sederhana, namun tidak sedikit para tenaga pendidik yang tidak dapat melakukan kegiatan ini, dimana tenaga pendidik selain membaca jurna atau karya ilmiah lainnya tenaga pendidik juga diharapkan mampu menulis dan berkarya. Dengan membaca, dan memahamai, serta menulis jurnal atau karya ilmiah dalam bidang pendidikan tenaga pendidik dapat mengembangkan profesionalismenya.

²² Udin Staefudin Saud, *Op. Cit.*, Hal. 107

²³ Udin Staefudin Saud, *Op. Cit.*, Hal. 108

Selanjutnya dengan meningkatnya pengetahuan seiring dengan bertambahnya pengalaman, tenaga pendidik dapat membangun konsep baru, keterampilan khusus dan alat/media belajar yang dapat memberikan kontribusi dalam melaksanakan tugasnya.²⁴

i. Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah

Kegiatan ini dapat dilakukan oleh masing-masing tenaga pendidik, hanya saja bagaimana memotivasi dirinya sendiri untuk berpartisipasi dalam berbagai pertemuan ilmiah. Pertemuan ilmiah memberikan makna penting guna menjaga kemutakhiran hal-hal yang berkaitan dengan profesi tenaga pendidik. Dimana tujuan utamanya adalah menyajikan berbagai informasi dan inovasi baru dalam satu bidang tertentu.

j. Melakukan penelitian (khususnya penelitian tindakan kelas)

Penelitian Tindakan Kelas (PTK) merupakan studi sistematis yang dilakukan tenaga pendidik melalui kerja sama atau dengan ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktik pembelajaran secara terus menerus juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik.²⁵

Berbagai kajian yang bersifat refleksi oleh tenaga pendidik yang dilakukan untuk meningkatkan kemantapan rasional, memperdalam pemahaman terhadap tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan

²⁴ Udin Staefudin Saud, *Loc. Cit.*

²⁵ Udin Staefudin Saud, *Loc. Cit.*

tugasnya, dan memperbaiki kondisi dimana praktik pembelajaran berlangsung akan bermanfaat sebagai inovasi pendidikan.

k. Magang

Magang dilakukan oleh tenaga pendidik pemula/junior yang dilakukan secara gradual (secara bertahap) untuk menjadi tenaga pendidik profesional melalui proses magang di kelas tertentu dengan bimbingan tenaga pendidik tertentu. Kegiatan ini merupakan kombinasi antara materi akademis dengan suatu pengalaman lapangan di bawah bimbingan tenaga pendidik senior dan berpengalaman (tenaga pendidik yang lebih profesional).

l. Mengikuti berita aktual dari media pemberitaan

Penggunaan media visual, audio, ataupun audio visual juga dapat menambah pengetahuan tenaga pendidik mengenai perkembangan mutakhir dari proses pendidikan. Sering kali media tersebut menyajikan berbagai program yang berkaitan dengan isu atau penemuan terkini tentang pendidikan yang disampaikan dan dibahas secara mendalam oleh para ahli pendidikan. Dengan demikian, penggunaan media secara selektif akan dapat menambah dan membantu proses peningkatan profesionalisme tenaga pendidik.

m. Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi

Organisasi profesi biasanya akan melayani anggotanya untuk selalu mengembangkan dan memelihara profesionalismenya dengan membangun hubungan yang erat dengan masyarakat. Yang terpenting

adalah tenaga pendidik harus pandai-pandai memilih bentuk organisasinya yang dapat memberikan manfaat bagi dirinya.

n. Menggalang kerja sama dengan teman sejawat

Kerjasama dengan teman seprofesi sangat menguntungkan bagi pengembangan profesionalisme tenaga pendidik, banyak hal yang dapat dilakukan berkat kerja sama, seperti PTK, berpartisipasi dalam kegiatan ilmiah, dan lain-lain. Pertemuan seperti ini dapat digunakan sebagai sarana diskusi berbagai isu atau permasalahan pendidikan, sehingga dapat menjaga keaktifan pikiran dan membuka wawasan yang luas.

6. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Tenaga Pendidik

Meskipun dirasa cukup dalam perencanaan kegiatan pengembangan, namun ada beberapa faktor yang juga harus diperhatikan oleh penyelenggara pengembangan tenaga pendidik, faktor-faktor tersebut adalah faktor internal dan internal,²⁶ dengan rincian sebagai berikut ;

a. Faktor internal

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kelangsungan lembaga pendidikan yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, faktor tersebut antara lain ; visi, misi, tujuan, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, dan jenis teknologi yang digunakan.

²⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Op. Cit.*, Hal. 12

b. Faktor eksternal

Lembaga pendidikan berada dalam lingkungan tertentu dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana lembaga pendidikan itu berada. Agar lembaga pendidikan tersebut dapat melaksanakan visi, misi, dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal lembaga pendidikan tersebut. Faktor tersebut antara lain : kebijaksanaan pemerintah, sosio budaya masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan , timbul masalah mengenai *trade off*. Oleh karena itu tidak ada teknik tunggal yang terbaik, dimana teknik pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor,²⁷ yaitu :

- a. Efektivitas biaya.
- b. Materi program yang dibutuhkan.
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e. Kemampuan dan pemilihan (preferensi) peserta pengembangan.
- f. Kemampuan dan pemilihan instruktur pengembangan.

Faktor-faktor di atas kiranya dapat dipertimbangkan oleh kepala madrasah dalam perencanaan kegiatan pengembangan, agar tidak terjadi kegagalan atau ketidakefektivan dalam pelaksanaan pengembangan tenaga pendidik.

B. Penelitian Relevan

Penelitian tentang pengembangan tenaga pendidik sebelumnya telah diteliti oleh beberapa mahasiswa, diantaranya adalah sebagai berikut :

²⁷ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, Hal. 240

1. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatunnajah Desa Teluk Merbau Kecamatan Duyun yang ditulis oleh Connadi, mahasiswa UIN SUSKA RIAU Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Jurusan Kependidikan Islam tahun 2005. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Hidayatunnajah Desa Teluk Merbau Kecamatan Duyun dikategorikan kurang efektif, sebab dari persentase hasil rata-ratanya di bawah nilai standar kategori baik, yakni 67 %.
2. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Mengajar Guru Di SMP N 3 Merbau Bengkalis yang ditulis oleh Eli Azlina, mahasiswa UIN SUSKA RIAU Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Jurusan Kependidikan Islam tahun 2009. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Mengajar Guru Di SMP N 3 Merbau Bengkalis dikategorikan kurang efektif, sebab dari persentase hasil rata-ratanya di bawah nilai standar kategori baik, yakni 69 %.
3. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionlisme Guru Di SMK Ekatama Pekanbaru yang ditulis oleh Julherman, mahasiswa UIN SUSKA RIAU Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Jurusan Kependidikan Islam tahun 2009. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionlisme Guru Di SMK

Ekatama Pekanbaru dikategorikan terlaksana, sebab dari persentase hasil rata-ratanya di bawah nilai standar kategori baik, yakni 79,47 %.

Berdasarkan penelitian penelitian di atas, penelitian tentang pengembangan tenaga pendidik pernah dilakukan, namun penelitian manajemen pengembangannya belum ada yang meneliti. Persamaanya adalah meneliti tentang kualitas atau profesionalisme guru, sedangkan perbedaannya dengan adalah tentang manajemennya.

C. Konsep Oprasional

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, selanjutnya dirumuskan konsep oprasional sebagai pedoman oprasional yang akan diterapkan di lapangan untuk menjaring dan mengukur data yang berkenaan dengan vareabel tersebut. Konsep oprasional merupakan konsep yang harus dijelaskan melalui indikator - indikator tertentu agar tidak terjadi penyimpangan dalam menjaring data dalam penelitian ini.

Indikator-indikator tentang Manajemen Pengembangan Mutu Tenaga Pendidik Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru adalah sebagai berikut :

1. Kepala madrasah merencanakan kegiatan pengembangan.
2. Kepala madrasah melakukan penentuan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.
3. Kepala madrasah melakukan penentuan sasaran pengembangan tenaga pendidik.

4. Kepala madrasah melakukan penetapan isi program pengembangan tenaga pendidik.
5. Kepala madrasah melakukan identifikasi prinsip-prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik.
6. Kepala madrasah menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik.
7. Kepala madrasah mengorganisasikan kegiatan pengembangan.
8. Kepala madrasah membentuk panitia atau *job discription* untuk kegiatan pengembangan.
9. Adanya pelaksanaan program pengembangan yang telah direncanakan.
10. Kepala madrasah melakukan identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan.
11. Kepala madrasah melakukan pengawasan pelaksanaan program pengembangan.

Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kegiatan pengembangan tenaga pendidik dalam penelitian ini adalah:

1. Efektivitas biaya.
2. Materi program yang dibutuhkan.
3. Prinsip – prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan pemilihan peserta pengembangan.
6. Kemampuan dan pemilihan instruktur.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru pada 5 April 2011 sampai dengan 10 Mei 2011.

B. Subyek Dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru. Sedangkan yang menjadi obyek penelitian ini adalah implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.

C. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.

D. Teknik Pengumpulan Data

Adapun instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah :

1. Observasi, yakni dengan pengamatan terhadap kegiatan manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru.
2. Wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru untuk mengumpulkan data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik.

3. Dokumentasi, yakni mengumpulkan dokumen yang terkait dengan masalah penelitian yang kemudian dianalisis sebagai data pendukung.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif persentase, apabila data sudah terkumpul penulis menganalisa dengan teknik deskriptif kualitatif persentase. Seluruh data diklasifikasikan menjadi 2 kelompok, yaitu kualitatif dan kuantitatif, dengan menggunakan rumus:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan: P : Persentase

F : Frekuensi

N : Nilai.¹

Data kualitatif dijabarkan dengan kata-kata atau kalimat, sedangkan data kuantitatif digambarkan dengan jumlah diharapkan untuk memperoleh kesimpulan, persentasenya adalah apabila hasil akhir penelitian implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru :

0% - 20% : Sangat Tidak Terlaksana

21% - 40% : Tidak Terlaksana 61% - 80% : Terlaksana

41% - 60% : Kurang Terlaksana 81% - 100% : Sangat Terlaksana²

¹ Anas Sudijono. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persad. 2010. Hal. 43

² Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 2002. Hal. 15

BAB IV

PENYAJIAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Dan Perkembangan MTs Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru

Madrasah Tsanawiyah Negeri Pekanbaru merupakan Sekolah yang sederajat dengan SMP. Akan tetapi yang berstatus Negeri hanya satu MTs Negeri Pekanbaru yang beralamat di Jl. Amal Hamzah No. 1 Kel. Sail Kota Pekanbaru. Seiring dengan berjalannya waktu minat masyarakat akan MTs semakin besar, termasuk salah satunya Masyarakat yang tinggal di daerah Muara Fajar Kecamatan Rumbai Kota Pekanbaru. Berdasarkan Surat Persetujuan dari Kasi Mapendais Kantor Departemen Agama Kota Pekanbaru Nomor 498/1996 berdirilah Madrasah Tsanawiyah Negeri Pekanbaru Lokal Jauh Muara Fajar di atas Tanah seluas 1.965 M2 yang terletak di Jalan Yos Sudarso/Jalan Toman KM. 15 Kelurahan Rumbai Bukit Kecamatan Rumbai, tanah tersebut diwakafkan oleh Bapak. H. Sutarjo.

MTs Negeri Pekanbaru Lokal Jauh Muara Fajar ini terdiri dari 3 (Tiga) Ruang Belajar dan 1 (Satu) Ruang Kantor Guru, hasil dari Swadaya Masyarakat. Karena minat masyarakat akan MTs Negeri semakin besar, sehingga keberadaan MTs tidak mampu lagi menampung siswa, maka timbul niat untuk menambah ruang belajar, namun dikarenakan letak

tanah yang tidak memadai dan tidak memungkinkan untuk penambahan ruang belajar.

Pada tahun 1999 Bapak Prof. Dr. Tabrani Rab (Tokoh Masyarakat Riau) mewakafkan tanah seluas 8.810 M² di jalan Yos Sudarso Km. 15,5 RT.01 RW.04 Kelurahan Muara Fajar Kecamatan Rumbai untuk keperluan Pendidikan MTs Negeri Muara Fajar.

Kemudian pada tahun 2000 Pemerintah Pusat melalui Departemen Agama memberi bantuan 3 (Tiga) Ruang Belajar kepada MTs Negeri Lokal Jauh Muara Fajar difungsikan pada tahun 2001. Pada tahun 2001/2002 Departemen Agama kembali memberi bantuan 4 (Empat) Ruang Belajar dan 1 (Satu) Ruang Perpustakaan.

Pada tahun 2003 dibangun Kantor Kepala, Ruang Majelis Guru dan Ruang TU. Kemudian tahun 2007 dibangun Ruang Labor Komputer dan Pagar sepanjang 100 M².

Setelah beberapa tahun MTs Negeri Pekanbaru Lokal Jauh Muara Fajar bergabung dengan MTs Negeri Pekanbaru pada tahun 2009 telah dikeluarkan SK Penegrian dari Jakarta dengan Nomor 48 Tahun 2009 dan resmi berubah nama dari MTs Negeri Pekanbaru Lokal Jauh Muara Fajar menjadi MTs Negeri 3 Muara Fajar Rumbai yang diresmikan oleh Wali Kota Pekanbaru pada tanggal 11 Agustus 2009.

MTs Negeri 3 Muara Fajar Rumbai pada tahun ajaran 2009/2010 telah memiliki siswa sebanyak 180 orang dengan 6 Ruang Belajar, yang

terdiri dari Tenaga Pengajar 24 Orang dan Tenaga Administrasi sebanyak 3 Orang, 1 Tenaga Kebersihan.

Selain itu, MTs Negeri 3 Muara Fajar Rumbai memiliki beberapa Sarana sebagai berikut :

- a. Ruang Kepala Sekolah
- b. Ruang Tata Usaha
- c. Ruang Majelis Guru
- d. Ruang Belajar
- e. Labor Komputer

Adapun keberadaan atau situasi Lingkungan sekitar Madrasah Tsanawiyah ini terdiri dari Perumahan, Perkantoran dan Pendidikan seperti MIN, SDN 10, SDN 19, SDN 42, SDN 37, dan lain-lain. Lembaga Pendidikan tersebut sangat mendukung keberadaan MTs Negeri Muara Fajar Rumbai Pekanbaru dan tercapainya visi misi madrasah tersebut.

2. Visi

Terwujudnya Pendidikan Unggul Inovatif, Kreatif Berwawasan IPTEK Berlandaskan IMTAQ di Riau pada Tahun 2015.

3. Misi

- a. Menyelenggarakan Proses Belajar Mengajar secara Efektif.
- b. Meningkatkan semangat Kompetitif Belajar Siswa.
- c. Meningkatkan Pengetahuan dan Kemampuan Tenaga Pendidik.
- d. Mengembangkan Kualitas dibidang Intra dan Ekstrakurikuler.
- e. Meningkatkan Bimbingan Keagamaan secara Efektif.

- f. Menyediakan Manajemen Partisipasi dengan melibatkan seluruh warga Madrasah yang berkepentingan yang terkait dengan Madrasah.
- g. Menanamkan Prilaku Islami dalam bertindak.

4. Tujuan

Adapun secara Operasional Tujuan yang akan tercapai oleh MTs Negeri Muara Fajar Rumbai Pekanbaru pada Tahun 2009-2020 meliputi :

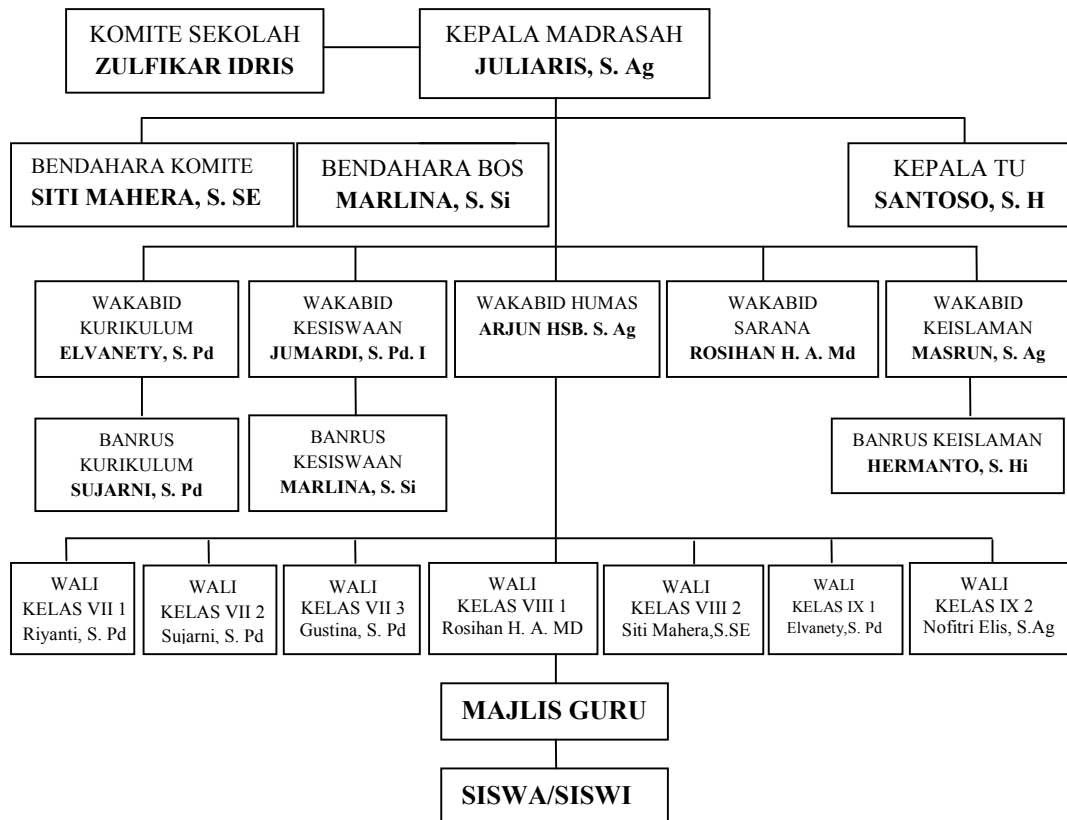
- a. Mempertahankan Peningkatan Mutu Akademik ditujukan dengan Rata-rata Nilai 8.67.
- b. Peningkatan Mutu Akademik dengan menaikkan SKBM sebesar 0.25 dan peningkatan rata- rata Rapor.
- c. Peningkatan Kemampuan Berbahasa Inggris bagi Guru dan Siswa ditunjukkan dengan Kenaikan Persentase Penguasaan Bahasa Inggris (Bagi Guru dari 10 % menjadi 20 %, dan Bagi Siswa dapat meraih Juara Tingkat I Kabupaten menjadi Juara III di Tingkat Propinsi).
- d. Terwujudnya Kehidupan Sekolah yang Agamis dan Berbudaya.
- e. Peningkatan Kemampuan Siswa dalam KIR (Karya Ilmiah Remaja) yang berjalan Efektif dan dapat meraih Juara II Tingkat Propinsi.
- f. Peningkatan Kemampuan Siswa dalam Olympiade MIPA yang berjalan Efektif dan dapat meraih Juara II Tingkat Kota dan Juara III Tingkat Propinsi.
- g. Peningkatan Kemampuan Siswa dalam Keagamaan yang berjalan Efektif dan dapat meraih Juara II Tingkat Kota dan Juara III Tingkat Propinsi.

- h. Peningkatan Kemampuan Siswa dalam Bidang Prestasi Olah Raga yang berjalan Efektif dan dapat meraih Juara II Tingkat Kota dan Juara III Tingkat Propinsi.
- i. Peningkatan Kemampuan Siswa dalam Seni yang berjalan Efektif dan dapat meraih Juara II Tingkat Kota dan Juara III Tingkat Propinsi.
- j. Peningkatan Kemampuan dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)/Komputer yang berjalan Efektif dan meraih Juara II Tingkat Kota dan Juara III Tingkat Propinsi.
- k. Terwujudnya lingkungan sekolah yang bersih, nyaman dan kondusif untuk belajar.
- l. Peningkatan kelengkapan sarana dan prasarana menuju keadaan yang ideal.
- m. Peningkatan kegiatan ekstra kurikuler yang efektif, efisien, berdaya guna untuk menumbuhkan kembangkan potensi diri siswa.
- n. Terwujudnya hubungan yang harmonis dan dinamis antar warga sekolah dan masyarakat.

5. Identitas Madrasah

Nama Madrasah	: Madrasah Tsanawiyah Negeri Muara Fajar
No. Statistik Madrasah	: 121.1.14.71.0003
Jenjang	: MTs
Status	: Negeri
Kota	: Pekanbaru
Propinsi	: Riau

6. Struktur Organisasi MTS Negeri 3 Muara Fajar Rumabai Pekanbaru



7. Kurikulum

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar menerapkan kurikulum yang sesuai dengan anjuran pemerintah yakni Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), sehingga mampu bersaing dengan madrasah atau sekolah-sekolah yang lain.

8. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tabel IV. 1
Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan
MTs Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru

No	Nama	Status Pegawai	Pendidikan	Jabatan
1	Juliaris, S. Ag	PNS	S1	Kepala Madrasah
2	Anis Rahmawati, S. Ag	PNS	S1	Guru Pembina
3	Santosao, SH	PNS	S1	Kepala TU
4	Jamilah, S. Sg	PNS	S1	Guru Dewasa
5	Rosihan Helfitri, A. Md	PNS	D3	Wakabid Sarana P.
6	Sujarni, S. Pd	PNS	S1	Banrus Kurikulum
7	Marlina, S. Si	PNS	S1	Banrus Kesiswaan
8	Masrun, S. Ag	PNS	S1	Wakabid Keislaman
9	Elvanety, S. Pd	PNS	S1	Wakabid Kurikulum
10	Siti Mahera, S. SE	PNS	S1	Bendahara Komite
11	Desi Kumalasari, S. Pd	PNS	S1	Guru Madya
12	Susi Musriallisa, S. Pd	PNS	S1	Guru Madya
13	Susi Riyanty,	PNS	S1	Guru Madya
14	Jumardi, S. Pd	PNS	S1	Wakabid Kesiswaan
15	Suhefni Eka Putri, S.Pd	PNS	S1	Guru Madya
16	Tri Astuti, S. E	PNS	S1	Guru Madya
17	Ilhamsyah	PNS	SMA	Staf TU
18	Risnayani, S. Pd	PNS	S1	Guru Madya
19	Arjun Hasibuan, S. Ag	GTT	S1	Wakabid Humas
20	Asmira Siska Dewi, S.Pi	GTT	S1	Guru
21	Hermanto, S. Hi	GTT	S1	Banrus Keislaman
22	Risma Inggraini	GTT	SMA	Guru
23	Gustina, S. Pd	GTT	S1	Guru
24	Nofitri Elis, S. Ag	GTT	S1	Guru
25	Norma Sari, A. Md	GTT	D3	Guru
26	Kamaruzaman	PTT	SMA	Staf TU
27	Desmi Depit	PTT	SMA	Banrus Pustaka
28	Martius	PTT	SMA	Penjaga Sekolah

9. Sarana Prasarana

MTs N 3 Muara Fajar mempunyai beberapa sarana dan prasarana sebagai alat untuk mencapai visi misinya, diantaranya adalah :

- a. Ruang Kepala Sekolah.
- b. Ruang Guru.
- c. Ruang Tata Usaha.
- d. Labor Komputer.
- e. Mushalla.
- f. Lap. Volly Ball.
- g. Lap. Badminton/Takraw.

10. Data Madrasah

Tabel IV. 2
Keadaan Siswa

Kelas	Tahun								
	2008/2009			2009/2010			2010/2011		
	L	P	Jml	P	W	Jml	L	P	Jml
I	31	31	62	34	30	64	52	42	94
II	32	29	61	32	28	60	32	28	60
III	26	30	56	26	30	56	31	24	55
Jml	89	90	179	89	88	180	115	94	209
Jml Kls	6			6			7		

Tabel IV. 3
Kondisi Guru

Ijazah Tertinggi	Jumlah	
	Guru Tetap (PNS)	Guru Tidak Tetap
S2	-	-
S1	15	5
D3	1	1
SLTA		2
Jumlah	16	8

B. Penyajian Data

Pada bab pertama telah dijelaskan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen pengembangan

tenaga pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik, tujuan dimaksud untuk mempertegas dari studi pendahuluan yang diperlihatkan gejala-gejala kurang baik.

Untuk menjangkau data yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis mengambil data yang sifatnya primer dan skunder.

1. Data primer, yaitu data berupa informasi dan keterangan yang diperoleh dilapangan. Data ini diperoleh dengan observasi dan wawancara.
2. Data skunder, yaitu data yang berupa informasi dan keterangan tentang konsep-konsep dan teori-teori dari para ahli yang dapat mendukung sebagai landasan teoritis dari masalah yang detail.

Data yang dikumpul melalui observasi diukur untuk dianalisis. Setiap item yang terdapat dalam format observasi disertai oleh dua alternatif jawaban, yaitu jawaban "Ya" yang menunjukkan pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik baik, dan jawaban "Tidak" yang menunjukkan pelaksanaan manajemen pengembangan tenaga pendidik tidak baik.

Data yang tercantum pada bab ini merupakan hasil observasi terhadap kepala madrasah dimana observasinya dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung yang dilakukan beberapa kali, dimulai sejak 5 April 2011 sampai selesai.

1. Implementasi Manajemen pengembangan Tenaga Pendidik

Implementasi Manajemen pengembangan Tenaga Pendidik, dapat dilihat pada tabel observasi berikut :

Tabel IV. 4
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Juliaris, S. Ag
 Jabatan : Kepala Madrasah
 Hari/Tanggal : Selasa, 5 April 2011
 Tempat : Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai
 Observasi Ke : I

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru	√	
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.	√	
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.	√	
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik	√	
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.	√	
JUMLAH		72,73%	27,27%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 72,73% dan alternatif jawaban "Tidak" sebanyak 27,27%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga

pendidik termasuk dalam katagori 61% - 80% maka implementasinya dapat dikatakan terlaksana.

Tabel IV. 5
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Elvanety, S. Pd
 Jabatan : Waka Kurikulum
 Hari/Tanggal : Kamis, 7 April 2011
 Tempat : Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai
 Observasi Ke : II

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru	√	
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.		√
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.	√	
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik		√
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.	√	
JUMLAH		54,55%	45,45%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 54,55 %, dan alternatif jawaban "Tidak" sebanyak 45,45%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga

pendidik termasuk dalam katagori 41% - 60% maka implementasinya dapat dikatakan kurang terlaksana.

Tabel IV. 6
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Masrun, S. Ag
 Jabatan : Kabag. Keislaman
 Hari/Tanggal : Jum'at, 8 April 2011
 Tempat : Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai
 Oservasi Ke : III

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru		√
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.	√	
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.		√
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik	√	
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.		√
JUMLAH		54,55%	45,45%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 54,55% dan alternatif jawaban "Tidak" sebanyak 45,45%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga

pendidik termasuk dalam katagori 41% - 60% maka implementasinya dapat dikatakan kurang terlaksana.

Tabel IV. 7
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Juliaris, S. Ag
 Jabatan : Kepala Madrasah
 Hari/Tanggal : Senin, 11 April 2011
 Tempat : Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai
 Observasi Ke : IV

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru	√	
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.		√
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.	√	
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik	√	
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskriptor</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.		√
JUMLAH		45,45%	54,55%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 45,45% dan alternatif jawaban "Tidak" sebanyak 54,55%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga

pendidik termasuk dalam katagori 41% - 60% maka implementasinya dapat dikatakan kurang terlaksana.

Tabel IV. 8
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Jumardi, S. Pd. I
 Jabatan : Waka Kesiswaan
 Hari/Tanggal : Selasa, 12 April 2011
 Tempat : Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai
 Observasi Ke : V

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru		√
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.	√	
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.		√
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik		√
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengambangan guru.	√	
JUMLAH		36,36%	63,64%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 36,36% dan alternatif jawaban "Tidak" sebanyak 63,64%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga

pendidik termasuk dalam katagori 21% - 40% maka implementasinya dapat dikatakan tidak terlaksana.

Tabel IV. 9
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Rosihan Helfitri, A. Md
 Jabatan : Waka Prasana
 Hari/Tanggal : Rabu, 13 April 2011
 Tempat : **Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai**
 Obsevasi Ke : VI

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru		√
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.		√
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.	√	
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik	√	
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.	√	
JUMLAH		63,64%	36,36%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 63,64% dan alternatif jawaban "Tidak"

sebanyak 36,36%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik termasuk dalam katagori 61% - 80% maka implementasinya dapat dikatakan terlaksana.

Tabel IV. 10
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Desei Kumalasari, S. Pd
 Jabatan : Tenaga Pendidik
 Hari/Tanggal : Kamis, 14 April 2011
 Tempat : **Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai**
 Observasi Ke : VII

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru		√
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.	√	
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.	√	
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik	√	
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.	√	
JUMLAH		63,64%	36,36%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 63,64% dan alternatif jawaban "Tidak"

sebanyak 36,36%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik termasuk dalam katagori 61% - 80% maka implementasinya dapat dikatakan terlaksana.

Tabel IV. 11
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru

Nama Responden : Juliaris, S. Ag
 Jabatan : Kepala Madrasah
 Hari/Tanggal : Senin, 8 Mei 2011
 Tempat : **Kantor MTs N 3 Muara Fajar Rumbai**
 Obsevasi Ke : VIII

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi	
		Ya	Tidak
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru	√	
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.	√	
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.	√	
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik	√	
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik		√
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru	√	
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.	√	
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.	√	
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.		√
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.		√
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengambangan guru.	√	
JUMLAH		72,73%	27,27%

Dari data observasi pertama di atas, maka dapat dilihat bahwa alternatif jawaban "Ya" sebanyak 72,73% dan alternatif jawaban "Tidak"

sebanyak 27,27%. Jadi implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik termasuk dalam katagori 61% - 80% maka implementasinya dapat dikatakan terlaksana.

Tabel IV. 12
Rekapitulasi Observasi
Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3
Muara Fajar Rumabai Pekanbaru

No Aspek	Frekuensi Observasi								Jumlah		Persentase	
	1	2	3	4	5	6	7	8	Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Y	Y	T	Y	T	T	T	Y	4	4	50%	50%
2	Y	T	Y	T	Y	T	Y	Y	5	3	62,5%	37,5%
3	Y	Y	T	Y	T	Y	Y	Y	6	2	75%	25%
4	Y	T	Y	Y	T	Y	Y	Y	6	2	75%	25%
5	T	T	T	T	T	T	T	T	0	8	0%	100%
6	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	8	0	100%	0%
7	Y	Y	Y	T	T	Y	Y	Y	6	2	75%	25%
8	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	8	0	100%	0%
9	T	T	Y	T	T	Y	T	T	2	6	25%	75%
10	T	T	T	T	T	T	T	T	0	8	0%	100%
11	Y	Y	T	T	Y	Y	Y	Y	6	2	75%	25%
Jumlah									51	37	57,95%	42,04%

(Sumber Data: Pengolahan Observasi Penelitian)

2. Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Manajemen Pengembangan tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, dapat diketahui melalui hasil wawancara yang peneliti lakukan

dengan kepala MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru pada tanggal 13 April 2011 sebagai berikut :

- a. Apakah bapak melakukan perencanaan kegiatan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “iya, yaitu melalui rapat awal tahun dan memang untuk kegiatan pengembangan guru memang telah kami programkan”.

- b. Apakah bapak melakukan penentuan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “tentu iya, dimana penentuan kebutuhan tersebut disesuaikan dengan rombongan belajar dengan mata pelajaran yang dibutuhkan seperti mata pelajaran yang di UANkan dan didasarkan pada analisis kebutuhan, biasanya kegiatan pengembangan kita fokuskan pada bidang pengembangan kurikulum, metodologi dan strategi pembelajaran, mentalitas guru dalam artian semangat guru, kemudian bidang evaluasi”.

- c. Apakah bapak melakukan penentuan sasaran pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “iya, memang semua guru dan itu menjadi cita-cita kita bagaimana agar semua guru dapat mengikuti kegiatan pengembangan dan tidak dibatasi. Kemudian guru-guru yang memang sudah sering mengikuti kegiatan pengembangan atau guru senior kita manfaatkan juga sebagai nara sumber atau kita ikutkan pada pengembangan yang lebih tinggi lagi seperti work shop tingkat provinsi atau yang lainnya”.

- d. Apakah bapak menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “iya, tentu kita menentukan programnya dulu, bentuk kegiatan pengembangan itu bermacam-macam, ada MGMP, seminar, KKM, dst. Nah kita mau melaksanakan yang mana, MGMPnya atau KKMnya, kemudian apa

sasaran kita/materi kita, apakah tentang metodologi, atau tentang kurikulum, jadi jelas tujuannya”.

- e. Bagaimana cara bapak menetapkan isi program tersebut?

Jawaban : “tentu dengan musyawarah/rapat bersama dan analisis kebutuhan, apa yang kita perlukan itu yang kita laksanakan terlebih dahulu”.

- f. Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut bapak kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Madrasah ini?

Jawaban : “MGMP selalu kita adakan, penyetaraan juga sudah, pelatihan juga sering, sertifikasi juga sudah, peningkatan pendidikan juga ada tapi bukan kita yang mebiayai kita memfasilitasi saja, kalau seminar tentu sudah, karya tulis atau PTK belum ada”.

- g. Apakah bapak mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “prinsip kita adalah kebersamaan, apa yang kita butuhkan bersama demi kemajuan sekolah kita laksanakan. Berkaitan dengan prinsip pembelajaran dalam kegiatan pengembangan kita lebih mengarah pada pendekatan atau metode mengajarnya, kita menggunakan pendekatan andragogi dan pedagogi, dan sering dengan nara sumber atau guru yang lain”.

- h. Apakah bapak menganggarkan dan untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “kalau menganggarkan tentu, hanya saja sering kita kekurangan dana, sebab kalau kita mengadakan kegiatan pengembangan sendiri honor untuk instrukturnya cukup tinggi karena tempat kita memang jauh sementara kita menganggarkannya diawal tahun jadi kita tidak bisa memastikan anggaran tersebut”.

- i. Apakah bapak melakukan identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan?

Jawaban : “kalau mengidentifikasi manfaat satu-satu tidak, tapi kita cukup merasakan manfaatnya, dimana guru lebih siap untuk mengajar, semangatnya bangkit kembali, administrasinya juga sudah lebih lengkap dari pada kemarin-kemarin, pada akhirnya juga siswa/i, guru itu sendiri, dan sekolah juga merasakan”.

- j. Kalaulah dirasa kegiatan pengembangan ini mempunyai manfaat yang sangat besar, apakah pihak sekolah akan menambah kegiatan ini?

Jawaban : “harapan kita juga seperti itu, sekolah atau guru-guru kita sering mengikuti MGMP, atau pelatihan-pelatihan lainnya, tapi semua itu juga tergantung pada anggaran dana dan fasilitasnya”.

- k. Apakah bapak melakukan pengawasan atau penilaian pelaksanaan program pengembangan?

Jawaban : “pengawasan ada secara langsung dan tidak langsung yakni dengan melakukan supervisi langsung, atau dengan bertanya dengan kabag kurikulum, sebab secara oprasional yang bertanggung jawab dalam kegiatan ini adalah kabag kurikulum, atau dengan mencari informasi dari guru-guru yang lain, tetapi kalau penilaian belum ada, kita hanya mengevaluasi apa yang kurang baik kemarin kita perbaiki kedepannya”.

- l. Faktor-faktor apa yang sering mempengaruhi program pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban: “seperti apa yang saya katakan tadi, kita sering terhambat pada pendanaan, karena memang anggarannya belum mencukupi. Kemudian pada sarana prasarana, kita memang masih kekurangan gedung, sering kali kalau ada kegiatan dsini dipindahkan/tukar kelas. Jam mengajar guru, dan semangat guru yang statis”.

Selanjutnya untuk melengkapi keabsahan data ini, selain wawancara dengan kepala sekolah, peneliti juga melakukan wawancara kepada salah seorang guru yaitu kabag HUMAS yang bernama Bapak Arjun Hasibuan, S. Ag pada tanggal 14 April 2011, sebagai berikut :

- a. Apakah kepala madrasah melakukan perencanaan tentang kegiatan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “iya, yaitu melalui rapat awal tahun dan memang untuk pengembangan ini telah kami programkan paling tidak satu kali dalam satu tahun”.

- b. Apakah kepala madrasah melakukan penentuan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “menurut saya beliau melakukan penentuan kebutuhan yang disesuaikan dengan rombongan belajar dengan mata pelajaran yang dibutuhkan khususnya mata pelajaran yang di UANkan tetapi kita juga menggunakan skala prioritas, mana yang lebih penting terlebih dahulu”.

- c. Apakah kepala madrasah melakukan penentuan sasaran pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “iya, memang semua guru kita rencanakan dan kita usulkan ke diklat kemenag, supaya bisa mengikuti kegiatan pengembangan di luar”.

- d. Apakah kepala madrasah menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “tentu iya, seperti MGMP, KKM, dst. Tapi yang sering kita laksanakan adalah MGMP dan KKM, pelatihan juga sering tapi tergantung pada dana”.

- e. Bagaimana cara kepala madrasah menetapkan isi program tersebut?

Jawaban : “dengan musyawarah/rapat koordinasi dengan guru-guru yang lain”.

- f. Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut bapak kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Madrasah ini?

Jawaban : “MGMP, KKM, pelatihan, sertifikasi, peningkatan pendidikan tapi dana pribadi, seminar kalau disini belum kebanyakan guru-guru ikut seminar diluar, karya tulis atau PTK seingat saya belum ada”.

- g. Apakah kepala madrasah mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “kita menggunakan prinsip kebersamaan atas kebutuhan bersama”.

- h. Apakah kepala madrasah mengalokasikan dana untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban : “iya, tapi belum cukup, sebab tempat kita kan jauh jadi kalau kita mengundang instruktur tentu juga agak mahal, fasilitas juga kurang, foto copy juga jauh”.

- i. Apakah kepala madrasah melakukan identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan?

Jawaban : “tapi kita cukup merasakan manfaatnya, dimana sekolah merasa sangat terbantu, guru lebih siap untuk mengajar, administrasinya lebih lengkap, sehingga lebih siap untuk mengajar”.

- j. Kalaulah dirasa kegiatan pengembangan ini mempunyai manfaat yang sangat besar, apakah pihak sekolah akan menambah kegiatan ini?

Jawaban : “itu tergantung dana kita, syukur kalau dana kita ada ya kita tambah”.

- k. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan atau penilaian pelaksanaan program pengembangan?

Jawaban : “kalau pengawasan iya, tapi kalau penilaian saya kurang tahu, mungkin belum”.

- l. Faktor-faktor apa yang sering mempengaruhi program pengembangan tenaga pendidik?

Jawaban: “pertama sekali itu masalah pendanaan, sarana prasarana, kedisiplinan guru, jam mengajar guru, dan semangat guru yang masih rendah makanya sering terlambat”.

C. Analisis Data Tentang Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik Di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru

Pelaksanaan observasi sebanyak 8 kali dengan aspek yang diamati sebanyak 11 aspek. Adapun jumlah aspek “Ya” dari keseluruhan adalah 51 (57,95%), sementara aspek “Tidak” dari jumlah keseluruhan adalah 37 (42,04%), jadi jumlah keseluruhan 11 aspek kali 8 kali observasi = 88.

Selanjutnya untuk mengetahui uraian bagaimana Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru berdasarkan masing-masing indikator dapat dilihat pada analisis data di bawah ini dengan menggunakan observasi sebagai berikut :

Berdasarkan rekapitulasi observasi pada Tabel IV. 12, bahwa pada aspek pertama, merencanakan kegiatan pengembangan guru. Sesuai dengan hasil observasi dapat dilihat yakni 4 kali (50%) melaksanakan, sementara 4 kali (50%) tidak melaksanakan. Aspek tersebut berarti seimbang.

Pada aspek kedua, yakni aspek menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik, hasil rekapitulasi dapat dilihat yakni 5 kali (62,5%) melaksanakan, sementara 3 kali (37,5%) tidak melaksanakan. Aspek tersebut tidak seimbang.

Pada aspek ketiga, yakni aspek menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik, hasil rekapitulasi dapat dilihat 6 kali (75%) melaksanakan, sementara 2 kali (25%) tidak melaksanakan.

Pada aspek keempat, yakni aspek menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik, hasil rekapitulasi dapat dilihat 6 kali (75%) melaksanakan, sementara 2 kali (25%) tidak melaksanakan.

Pada aspek kelima, yakni aspek mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik, hasil rekapitulasi dapat dilihat 0 kali (0%) melaksanakan, sementara 8 kali (100%) tidak melaksanakan.

Pada aspek keenam, yakni aspek mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru, hasil rekapitulasi dapat dilihat 8 kali (100%) melaksanakan, sementara 0 kali (0%) tidak melaksanakan.

Pada aspek ketujuh, yakni aspek membentuk panitia atau *job discription* kegiatan pengembangan guru, hasil rekapitulasi dapat dilihat 6 kali (75%) melaksanakan, sementara 2 kali (25%) tidak melaksanakan.

Pada aspek kedelapan, yakni aspek melaksanakan kegiatan pengembangan guru, hasil rekapitulasi dapat dilihat 8 kali (100%) melaksanakan, sementara 0 kali (0%) tidak melaksanakan.

Pada aspek kesembilan, yakni aspek mengontrol/mengevaluasi kegiatan pengembangan guru, hasil rekapitulasi dapat dilihat 2 kali (25%) melaksanakan, sementara 6 kali (75%) tidak melaksanakan.

Pada aspek kesepuluh, yakni aspek mengidentifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan guru, hasil rekapitulasi dapat dilihat 0 kali (0 %) melaksanakan, sementara 8 kali (100%) tidak melaksanakan.

Pada aspek kesebelas, yakni aspek mengaggarkan dan kegiatan pengembangan guru,s hasil rekapitulasi dapat dilihat 6 kali (75%) melaksanakan, dan 2 (25%) tidak melaksanakan.

Analisis data disini dimaksudkan untuk mengetahui Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru. Sesuai dengan bentuk penelitian ini, yakni deskriptif kualitatif dengan persentase. Adapun yang dianalisis adalah data yang diperoleh melalui observasi yang merupakan data primer.

Selanjutnya setelah angka perhitungan terakhir diperoleh, maka hasil perhitungan tersebut dibandingkan dengan ukuran standar yang dikelompokkan kedalam tiga katagori sebagai berikut :

0% - 20%	: Sangat Tidak Terlaksana
21% - 40%	: Tidak Terlaksana
41% - 60%	: Kurang Terlaksana
61% - 80%	: Terlaksana
81% - 100%	: Sangat Terlaksana

Berdasarkan hasil penelitian dari lapangan, telah diperoleh keseluruhan dari observasi, hasil observasi yang telah penulis lakukan sebanyak 8 kali implementasi manajemen pengembangan. Berdasarkan tabel Tabel IV. 12 rekapitulasi hasil observasi pada bab penyajian data di atas, maka dapat diketahui secara keseluruhan data hasil observasi yang diperoleh berdasarkan masing-masing alternatif jawaban sebagai berikut :

1. Untuk alternatif “Ya” adalah sebanyak $51 = \frac{51}{88} \times 100\% = 57,95\%$

2. Untuk alternatif “Tidak” adalah sebanyak $37 = \frac{37}{88} \times 100\% = 42,04\%$

Dengan demikian untuk mendapatkan persentase adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P : Persentas

F : Frekuensi

N : Nilai.

Maka persentase yang diperoleh dari data hasil observasi adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{51}{88} \times 100 \% = 57,95\%$$

$$P = 57,95 \%$$

Dengan demikian nilai rata-rata persentase yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah 57,95% adapun rata-rata persentase ini berada pada katagori kurang terlaksana, yakni berada diantara 41% - 60%. Artinya Implementasi Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru tergolong Kurang Terlaksana.

Selanjutnya akan dipaparkan analisis terhadap faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen pengembangan guru, analisis yang dilakukan dengan melihat hasil wawancara yang penulis lakukan dengan kepala sekolah dan salah seorang guru di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru hal ini terungkap sebagai berikut :

Pertanyaan pertama, kepala madrasah menjelaskan tentang bagaimana perencanaan program pengembangan, hal ini terungkap sebagai berikut :

“iya, yaitu melalui rapat awal tahun atau dan memang untuk kegiatan pengembangan guru memang telah kami programkan”.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah telah merencanakan program pengembangan saja, dan tidak menetapkan berapa kali dalam satu tahun. Menurut peneliti harusnya kepala sekolah selain merencanakan program pengembangan kepala madrasah juga harus menetapkan berapa kali pengembangan tersebut akan dilaksanakan, terutama untuk pelatihan. Dengan demikian kepala madrasah akan lebih mudah untuk menentukan berapa *budget* yang akan dipakai dalam satu tahun.

Pertanyaan kedua, kepala madrasah menjelaskan tentang penentuan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut :

“tentu iya, dimana penentuan kebutuhan tersebut disesuaikan dengan rombongan belajar dengan mata pelajaran yang dibutuhkan seperti mata pelajaran yang di UANkan dan didasarkan pada analisis kebutuhan, biasanya kegiatan pengembangan kita fokuskan pada bidang pengembangan kurikulum, metodologi dan strategi pembelajaran, mentalitas guru dalam artian semangat guru, kemudian bidang evaluasi”.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah melaksanakan penentuan kebutuhan berdasarkan kebutuhan, namun penentuan kebutuhan tersebut adalah berdasarkan kebutuhan saat ini saja. Menurut peneliti harusnya kepala madrasah dalam menentukan kebutuhan pengembangan selain didasarkan pada kebutuhan saat ini juga harus didasarkan pada masalah-masalah yang dihadapi sekarang, tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa yang akan datang, dan

mempertimbangkan keanekaragaman dan isu-isu internasional. Dengan demikian tenaga pendidik akan lebih siap mengemban tugas baik untuk sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Pertanyaan ketiga, kepala madrasah menjelaskan tentang penentuan sasaran pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut :

“iya, memang semua guru dan itu menjadi cita-cita kita bagaimana agar semua guru dapat mengikuti kegiatan pengembangan dan tidak dibatasi. Kemudian guru-guru yang memang sudah sering mengikuti kegiatan pengembangan atau guru senior kita manfaatkan juga sebagai nara sumber atau kita ikutkan pada pengembangan yang lebih tinggi lagi seperti work shop tingkat provinsi atau yang lainnya”

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah melakukan penentuan sasaran, namun sasaran tersebut masih terlihat terlalu luas, artinya belum dinyatakan sekonkrit mungkin dan tutornya juga belum dinyatakan. Harusnya dalam menentukan sasaran kepala madrasah memberikan spesifikasi yang jelas baik dari peserta ataupun dari tutornya, seperti tenaga pendidik yang golongannya masih rendah, tenaga pendidik yang memegang mata pelajaran yang diUNkan, atau tenaga pendidik yang penguasaan metodenya kurang, begitu juga dengan tutornya. Dengan demikian lebih jelas tujuan dan sasarannya sehingga lebih terlihat manfaatnya.

Pertanyaan keempat, kepala madrasah menjelaskan tentang penetapan isi program pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut:

“iya, tentu kita menentukan programnya dulu, bentuk kegiatan pengembangan itu bermacam-macam, ada MGMP, seminar, KKM, dst. Nah kita mau melaksanakan yang mana, MGMPnya atau KKMnya, kemudian apa sasaran kita/materi kita, apakah tentang metodologi, atau tentang kurikulum, jadi jelas tujuannya”.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa kepala madrasah telah menentukan isi program sekaligus materinya, dengan demikian akan lebih memudahkan dalam mengidentifikasi manfaatnya.

Pertanyaan kelima, kepala madrasah menjelaskan tentang cara menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut:

“tentu dengan musyawarah/rapat bersama dan analisis kebutuhan, apa yang kita perlukan itulah yang kita laksanakan terlebih dahulu”.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah menerapkan bagaimana seharusnya merencanakan/menetapkan isi program pengembangan secara bersama dengan tenaga pendidik yang lain, dan berdasarkan analisis bersama atau skala prioritas.

Pertanyaan keenam, kepala madrasah menjelaskan tentang bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik yang telah dilaksanakan atau yang pernah diikuti oleh tenaga pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru, hal ini terungkap sebagai berikut :

“MGMP selalu kita adakan, penyetaraan juga sudah, pelatihan juga sering, sertifikasi juga sudah, peningkatan pendidikan juga ada tapi bukan kita yang mebiayai, kalau seminar tentu sudah, karya tulis atau PTK belum ada, berkaitan tentang membaca berita/jurnal pendidikan jarang sekali sebab kita juga jarang mendapatkan jurnal-jurnal pendidikan”.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa tenaga pendidik belum mengikuti semua tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan tenaga pendidik, hanya beberapa yang pernah diikuti, harusnya kepala madrasah memberikan himbauan sekaligus memfasilitasi kepada tenaga pendidik untuk

dapat mengikuti kegiatan pengembangan selain yang diadakan oleh madrasah, seperti memfasilitasi terhadap guru yang melakukan penelitian tindakan kelas, atau menyediakan jurnal-jurnal pendidikan.

Pertanyaan ketujuh, kepala madrasah melakukan identifikasi prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut :

“prinsip kita adalah kebersamaan, apa yang kita butuhkan bersama demi kemajuan sekolah kita laksanakan. Berkaitan dengan prinsip pembelajaran dalam kegiatan pengembangan kita lebih mengarah pada pendekatan atau metode mengajarnya, kita menggunakan pendekatan andragogi dan pedagogi, dan sering dengan nara sumber atau guru yang lain”.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah tidak mengidentifikasi prinsip-prinsip pengembangan tenaga pendidik, kepala madrasah hanya menerapkan prinsip kebersamaan atas dasar kebutuhan bersama. Menurut peneliti kepala madrasah sebaiknya memahami dan mampu menerapkan prinsip-prinsip dalam kegiatan pengembangan seperti prinsip partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan, dan umpan balik.

Pertanyaan kedelapan, kepala madrasah menjelaskan tentang anggaran dana untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut :

“anggaran dana tetap ada, hanya saja sering kita kekurangan dana, sebab kalau kita mengadakan kegiatan pengembangan sendiri honor untuk instrukturinya cukup tinggi karena tempat kita memang jauh sementara kita menganggarkannya diawal tahun jadi kita tidak bisa memastikan anggaran tersebut. Kemudian kalau misalnya kegiatannya diluar kita memberikan izin saja, transportasi masing-masing”.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah mengalokasikan dana untuk kegiatan pengembangan tetapi dana tersebut masih jauh dari cukup. Menurut peneliti kepala madrasah harus lebih teliti lagi dalam mengelola keuangan sekolah, anggaran kegiatan pengembangan tenaga pendidik yang terdahulu seharusnya menjadi bahan evaluasi untuk anggaran kedepan, sehingga mampu mencukupi kekurangan dana tersebut.

Pertanyaan kesembilan, kepala madrasah menjelaskan tentang identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan, hal ini terungkap sebagai berikut :

“kalau mengidentifikasi manfaat satu-satu tidak, tapi kita cukup merasakan manfaatnya, dimana guru lebih siap untuk mengajar, semangatnya bangkit kembali, administrasinya juga sudah lebih lengkap dari pada kemarin-kemarin, pada akhirnya juga siswa/i, guru itu sendiri, dan sekolah juga merasakan”.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah tidak melakukan identifikasi manfaat secara spesifik, tetapi manfaat tersebut lebih dirasakan secara umum. Sebaiknya selain manfaat tersebut dirasakan oleh pihak sekolah secara umum kepala madrasah harus mempertimbangkan manfaat bagi individu tenaga pendidik itu sendiri baik dari segi finansial atau profesinya.

Pertanyaan kesepuluh, kepala madrasah menjelaskan tentang program pengembangan kedepan apakah akan ditambah atau tidak, hal ini terungkap sebagai berikut :

“harapan kita juga seperti itu, sekolah atau guru-guru kita sering mengikuti MGMP, atau pelatihan-pelatihan lainnya, tapi semua itu juga tergantung pada anggaran dana dan fasilitasnya”.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah berniat untuk menambah volume kegiatan pengembangan, hanya saja penambahan kegiatan tersebut bergantung kepada dana. Menurut peneliti kepala madrasah untuk menutupi kekurangan dana tersebut adalah dengan mengevaluasi anggaran dana kegiatan pengembangan sebelumnya, sehingga pada saat diadakan rapat anggaran belanja sekolah kepala madrasah mempunyai refrensi anggaran untuk program pengembangan tenaga pendidik selama satu tahun kedepan.

Pertanyaan kesebelas, kepala madrasah menjelaskan tentang pengawasan atau penilaian pelaksanaan program pengembangan pengawasan atau penilaian pelaksanaan program pengembangan, hal ini terungkap sebagai berikut :

“pengawasan ada secara langsung dan tidak langsung yakni dengan melakukan supervisi langsung, atau dengan bertanya dengan kabag kurikulum, sebab secara oprasional yang bertanggung jawab dalam kegiatan ini adalah kabag kurikulum, atau dengan mencari informasi dari guru-guru yang lain, tetapi kalau penilaian belum ada, kita hanya mengevaluasi apa yang kurang baik kemarin kita perbaiki kedepannya”.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah melakukan pengawan kegiatan pengembangan baik secara lansung atau tidak langsung tanpa menggunakan instrumen. Menurut peneliti sebaiknya pengawasan dilaksanakan secara langsung di lapangan/ketika kegiatan berlangsung, apakah pelaksanaan kegiatan pengembangan tersebut berjalan sesuai dengan rencana atau tidak, dengan melihat secara langsung di lapangan

kepala madrasah dapat menyimpulkan sendiri sebelum mendapatkan informasi dari peserta pengembangan.

Kemudian untuk penilaian, sebaiknya kepala madrasah juga memberikan penilaian baik terhadap pelaksanaan pengembangan atau terhadap peserta setelah mengikuti kegiatan pengembangan, apakah ada perubahan atau tidak, sehingga hasil penilaian tersebut menjadi refrensi untuk memberikan usulan kenaikan pangkat dan refrensi untuk mengikut sertakan kembali dalam kegiatan pengembangan kedepan.

Pertanyaan keduabelas, kepala madrasah menjelaskan tentang faktor mempengaruhi program pengembangan tenaga pendidik, hal ini terungkap sebagai berikut :

“seperti apa yang saya katakan tadi, kita sering terhambat pada pendanaan, karena memang anggarannya belum mencukupi. Kemudian pada sarana prasarana, kita memang masih kekurangan gedung, sering kali kalau ada kegiatan disini dipindahkan/tukar kelas. Jam mengajar guru, semangat dan minat guru yang statis”.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kegiatan pengemabangan tenaga pendidik di MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru adalah minimnya anggaran, fasilitas, jam mengajar yang padat, dan semangat dan minat guru yang statis. Untuk menyikapi hal tersebut kepala madrasah harusnya menambah atau mengambil dari alokasi lain yang belum dipergunakan, kemudain mengikutkan para guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan diluar MTs N 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru dengan biaya sendiri, menambah sara prasarana, persoalan jam mengajar guru kepala madrasah atau guru yang bersangkutan dapat mencari

guru pengganti atau guru piket yang kosong untuk mengisi kekosongan tadi, dan kepala madrasah juga perlu memberikan arahan atau wawasan tentang pentingnya kegiatan pengembangan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang dipaparkan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru dikategorikan kurang terlaksana, hal ini terlihat pada persentase hasil pengolahan data observasi yang peneliti gunakan, yaitu 57,95%, yang berada diantara 41% - 60%.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi manajemen pengembangan tenaga pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Muara Fajar Rumbai Pekanbaru adalah :
 - a. Kurangnya dana untuk program pengembangan tenaga pendidik.
 - b. Kurangnya perencanaan program pengembangan, sehingga berujung pada ketidak tepatan anggaran pengembangan.
 - c. Kurang jelasnya prinsip kegiatan pengembangan sehingga tidak dapat melihat hasilnya secara spesifik.
 - d. Kurangnya fasilitas dalam hal ini adalah gedung pertemuan dan media pembelajaran untuk guru, ditambah dengan jauhnya lokasi sekolah dari pusat kota sehingga menambah volume dana kegiatan tersebut.
 - e. Semangat guru yang statis sehingga motivasi guru untuk mengikuti atau mengadakan kegiatan pengembangan itu kurang.

B. Saran

Dalam kesempatan ini, penulis ingin memberikan beberapa saran yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Dalam merencanakan anggaran awal tahun kepala madrasah hendaknya lebih kritis dan mengalokasikan dana khusus untuk program pengembangan.
2. Kepala madrasah hendaknya tidak bosan-bosanya untuk memberikan arahan dan wawasan kepada tenaga pendidik akan kegiatan pengembangan.
3. Kepala madrasah hendaknya memberikan fasilitas dan memfasilitasi apabila ada tenaga pendidik ingin mengikuti kegiatan pengembangan.
4. Kepala madrasah hendaknya memberikan pengawasan dan penilaian terhadap program pengembangan.

Iniilah kesimpulan yang dapat penulis berikan dan saran-saran yang penulis garis besarkan kepada madrasah, agar sekiranya dapat membantu dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas Sudjono. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2010.
- Anwar Prabu Mangkunegar. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Hartono. *Modul Penelitian Kependidikan*. Pekanbaru: Zanafafa Publishing, 2010.
- Helmiati, dkk. *Teknik Penyusunan Skripsi*. Pekanbaru: Suska Perss, 2010.
- Husaini Usman. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.
- Ika Kusdyah Rachmawati. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008.
- Malayu S. P. Hasibuan. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Mujammil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. Erlangga: 2007.
- Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 1994.
- Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2002.
- Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sondang P. Siagian. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Suwatno dan Doni Juni Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2011.

T. Hani Handoko. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE, 1998.

Udin Staefuddin Saud. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: CV. Alfabeta, 2009.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sinar Grafika, 2006.

Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2005.

Lampiran I

**PERTANYAAN WAWANCARA
IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN TENAGA
PENDIDIK DI MTs N 3 MUARA FAJAR RUMBAI PEKANBARU**

1. Apakah kepala madrasah melakukan perencanaan tentang kegiatan pengembangan tenaga pendidik?
2. Apakah kepala madrasah melakukan penentuan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik?
3. Apakah kepala madrasah melakukan penentuan sasaran pengembangan tenaga pendidik?
4. Apakah kepala madrasah menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik?
5. Bagaimana cara kepala madrasah menetapkan isi program tersebut?
6. Ada bermacam-macam bentuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik, menurut bapak kegiatan apa saja yang telah diikuti atau diadakan oleh guru-guru di Madrasah ini?
7. Apakah kepala madrasah mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar dalam kegiatan pengembangan tenaga pendidik?
8. Apakah kepala madrasah mengalokasikan dana untuk kegiatan pengembangan tenaga pendidik?
9. Apakah kepala madrasah melakukan identifikasi manfaat dari kegiatan pengembangan?
10. Kalaulah dirasa kegiatan pengembangan ini mempunyai manfaat yang sangat besar, apakah pihak sekolah akan menambah kegiatan ini?
11. Apakah kepala madrasah melakukan pengawasan atau penilaian pelaksanaan program pengembangan?
12. Faktor-faktor apa yang sering mempengaruhi program pengembangan tenaga pendidik?

Lampiran II

**Lembar
Observasi tentang Implementasi
Manajemen Pengembangan Tenaga Pendidik di MTs N 3 Muara Fajar
Rumabai Pekanbaru**

Nama Responden :
Jabatan :
Hari/Tanggal :
Tempat :
Observasi Ke :

No	Aspek Yang Diamati	Frekuensi			
		Ya	%	Tidak	%
1	Merencanakan kegiatan pengembangan guru				
2	Menentukan kebutuhan pengembangan tenaga pendidik.				
3	Menentukan sasaran pengembangan tenaga pendidik.				
4	Menetapkan isi program pengembangan tenaga pendidik				
5	Mengidentifikasi prinsip belajar dalam pengembangan tenaga pendidik				
6	Mengorganisasikan kegiatan pengembangan guru				
7	Membentuk panitia atau membuat <i>job diskription</i> kegiatan pengembangan tenaga pendidik.				
8	Melaksanakan kegiatan pengembangan guru.				
9	Mengontrol dan mengevaluasi kegiatan pengembangan tenaga pendidik.				
10	Mengidentifikasi manfaat kegiatan pengembangan.				
11	Menganggarkan dana untuk kegiatan pengembangan guru.				
JUMLAH					

Pekanbaru, 2011

Peneliti,

Ahmad Akrimul Khusnayain



Ahmad Akrimul Khusnayain lahir di Mugomulyo, 16 Maret 1988, salah satu dari tiga putra putrid dari Ibu Siti Mathoyah dan Bapak Imam Syafi'I, penulis merupakan alumni Pondok Pesantren Al Huda Al Ilahiyah Mugomulyo Benteng Barat Kecamatan Sungai Batang Kabupaten IndragiriHilir sejak Taman Kanak Kanak hingga tamat Madrasah Aliyah, dan melanjutkan pendidikan tingginya di UIN SUSKA RIAU tahun 2007 hingga 2011.

Pada masa duduk di Madrasah Aliyah penulis aktif dalam kegiatan organisasi kesiswaan dan kepramukaan, di organisasi kesiswaan penulis diberi amanat sebagai bendahara tahun 2005 dan ketua Badan Perwakilan Siswa tahun 2006,dan di kepramukaan penulis pernah menjadi Delegasi Gugus Depan 91/92 dalam perkemahan antar Gugus Depan Sekabupaten Indragiri Hilir tahun 2004,penulis juga diberi amanat sebagai ketua umum pradana tahun 2006 dan wakil ketua dewan penggalang tahun 2006/2007.

Pada masa kuliah penulis kurang aktif dalam organisasi kampus karena perbedaan prinsip penulis, namun diluar kampus penulis aktif dalam organisasi HIMMAH Pekanbaru dan memegang jabatan sebagai skretaris tahun 2009 dan ketua HIMMAH Pekanbaru tahun 2010. Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan kuliah dalam jangka waktu delapan semester.